



**UNAP**



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y  
TURISMO**

**TESIS**

**“SISTEMAS DE CONTROL GERENCIAL Y PRODUCTIVIDAD EN LAS  
AGENCIAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS 2020”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
NEGOCIOS INTERNACIONALES Y TURISMO**

**PRESENTADO POR:**

**JACK HENDERSON CACHIQUE CHOTA**

**ASESOR:**

**Lic. NIT. STEVS RAYGADA PAREDES, Mg.**

**IQUITOS, PERÚ**

**2021**



**UNAP**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS

FACEN

“COMITÉ CENTRAL DE GRADOS Y TÍTULOS”



**ACTA DE SUSTENTACION DE TESIS N°072-CCGyT-FACEN-UNAP-2021**

En la ciudad de Iquitos, a los **10** días del mes de **diciembre** del año 2021, a horas: **10:00 a.m.** se dio inicio haciendo uso de la **plataforma zoom** la sustentación pública de la Tesis titulada: **“SISTEMAS DE CONTROL GERENCIAL Y PRODUCTIVIDAD EN LAS AGENCIAS DE TURISMO DE LA CIUDAD DE YURIMAGUAS, 2020”**, autorizado mediante **Resolución Decanal N°1518-2021-FACEN-UNAP** presentado por el Bachiller en Negocios Internacionales y Turismo **JACK HENDERSON CACHIQUE CHOTA**, para optar el Título Profesional de **LICENCIADO EN NEGOCIOS INTERNACIONALES Y TURISMO** que otorga la UNAP de acuerdo a Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

El Jurado calificador y dictaminador está integrado por los siguientes profesionales:

- Lic. Adm. VICTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, Dr. (Presidente)**
- Lic. Adm. VICTOR ARTURO JESÚS CASTILLO CANANI, Dr. (Miembro)**
- Lic. NIT. JOSÉ ANTONIO ORBE DÁVILA, Mg. (Miembro)**

Luego de haber escuchado con atención y formulado las preguntas necesarias, las cuales fueron respondidas: de manera satisfactoria

El jurado después de las deliberaciones correspondientes, arribó a las siguientes conclusiones: La Sustentación Pública y la Tesis han sido: Aprobadas con la calificación Buena (14).

Estando la Bachiller apta para obtener el Título Profesional de Licenciada en Negocios Internacionales y Turismo.

Siendo las 11:30 a.m. del **10 de diciembre** del 2021, se dio por concluido el acto académico.

  
Lic. Adm. VICTOR RAÚL REÁTEGUI PAREDES, Mg.  
Presidente

  
Lic. Adm. VICTOR ARTURO JESÚS CASTILLO CANANI, Dr.  
Miembro

  
Lic. NIT. JOSÉ ANTONIO ORBE DÁVILA, Mg.  
Miembro


  
Lic. NIT. STEVS RAYGADA PAREDES, Mg.  
Asesor

Somos la Universidad licenciada más importante de la Amazonia del Perú, rumbo a la acreditación

Calle Nanay N°352-356- Distrito de Iquitos – Maynas – Loreto  
<http://www.unapiquitos.edu.pe> - e-mail: [facen@unapiquitos.edu.pe](mailto:facen@unapiquitos.edu.pe)  
Teléfonos: #065-234364 /065-243644 - Decanatura: #065-224342 / 944670264




**JURADO Y ASESOR**



**Lic. Adm. VICTOR RAÚL REATEGUI PAREDES, Dr.**  
Miembro  
CLAD-01966



**Lic. Adm. VICTOR ARTURO JESÚS CASTILLO CANANI, Dr.**  
Miembro  
CLAD-17744



**Lic. NIT. JOSÉ ANTONIO ORBE DÁVILA, Mg.**  
Miembro  
CLAD-014893



**Lic. NIT. STEVS RAYGADA PAREDES, Mg.**  
Asesor  
CLAD - N°26395

## **DEDICATORIA**

A mis padres, quienes con su amor, esfuerzo y paciencia me han permitido llegar a cumplir mis sueños, así como, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por cada día de vida, por la hermosa oportunidad de disfrutar de las personas que amamos como son mis padres.

Gracias a todas las personas que me apoyaron en la realización de esta tesis.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PORTADA	i
ACTA DE SUSTENTACIÓN	ii
JURADO Y ASESOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Bases teóricas	7
1.3. Definición de términos básicos	19
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES	21
2.1 Formulación de la hipótesis	21
2.2 Variables y su operacionalización	21
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	24
3.1. Tipo y diseño	24
3.2. Diseño muestral	25
3.3. Procedimientos de recolección de datos	25
3.4. Procesamiento y análisis de datos	26
3.5. Aspectos éticos	26
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	27
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	41
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	44

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES	45
CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	
1. Matriz de consistencia	
2. Instrumento de recolección de datos	
3. Estadística complementaria	
4. Consentimiento informado	

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Sistemas de control gerencial	27
Tabla 2 Perspectiva estratégica	28
Tabla 3 Perspectiva financiera	29
Tabla 4 Perspectiva de cliente	30
Tabla 5 Perspectiva interna o de procesos	31
Tabla 6 Perspectiva de innovación y aprendizaje	32
Tabla 7 Productividad	33
Tabla 8 Dimensión humana	34
Tabla 9 Dimensión asociada al proceso	36
Tabla 10 Dimensiones técnicas	37
Tabla 11 Dimensión económica	38
Tabla 12 Prueba de normalidad	39
Tabla 13 Relación entre sistema de control gerencial y productividad	39



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Sistemas de control gerencial	27
Figura 2. Perspectiva estratégica	28
Figura 3. Perspectiva financiera	29
Figura 4. Perspectiva de cliente	30
Figura 5. Perspectiva interna o de procesos	31
Figura 6. Perspectiva de innovación y aprendizaje	32
Figura 7. Productividad	34
Figura 8. Dimensión humana	35
Figura 9. Dimensión asociada al proceso	36
Figura 10. Dimensiones técnicas	37
Figura 11. Dimensión económica	38

## RESUMEN

El informe de investigación tuvo como propósito determinar el grado de relación entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020; siendo el diseño no experimental de tipo descriptivo correlacional, se tomó a 6 directivos como muestra, quienes fueron encuestados mediante un cuestionario con interrogantes como instrumento; por lo tanto, el trabajo concluye que, el manejo de los sistemas de control gerencial en las agencias es adecuada, ya que a veces realizan un diagnostico empresarial, también la planificación a veces contempla la misión y los objetivos de la entidad, casi siempre se maneja información diaria sobre los ingresos y egresos, permitiendo la presentación clara de los estados financieros, y casi siempre maneja información actualizada sobre la estrategia online. Asimismo, la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas es adecuada, ya que el personal se muestra estar comprometido con su trabajo, también casi siempre tiene en claro las competencias y capacidades del puesto, pero solo a veces reciben capacitación, el personal siempre cumplen con los objetivos y casi siempre cuentan con un presupuesto bien elaborado. Por último, se determinó que el sistema de control gerencial se relaciona significativamente con la productividad, siendo contrastada por una relación (Pearson) de 0.962 la cual es positiva y alta, además de un grado de significancia de 0.002.

Palabras claves: Sistemas de control gerencial; Productividad.

## **ABSTRACT**

The purpose of the research report was to determine the degree of relationship between the management of management control systems and productivity in the tourism agencies of the city of Yurimaguas, 2020; Being the non-experimental design of a descriptive correlational type, 6 managers were taken as a sample, who were surveyed by means of a questionnaire with questions as an instrument; Therefore, the work concludes that the management of management control systems in agencies is adequate, since they sometimes carry out a business diagnosis, also planning sometimes contemplates the mission and objectives of the entity, almost always handles daily information on income and expenses, allowing the clear presentation of financial statements, and almost always handles updated information on the online strategy. Likewise, productivity in the tourism agencies of the city of Yurimaguas is adequate, since the staff is shown to be committed to their work, they are also almost always clear about the skills and capacities of the position, but only sometimes they receive training, the staff always meet objectives and almost always have a well-developed budget. Finally, it was determined that the management control system is significantly related to productivity, being contrasted by a relationship (Pearson) of 0.962 which is positive and high, in addition to a degree of significance of 0.002.

Keywords: Management control systems; Productivity.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, a nivel internacional el turismo es uno de los sectores económicos más importantes, ya que representa una atractiva fuente de ingresos para muchos países y empresas relacionadas a este rubro. Por lo tanto, el adecuado control de gestión es un punto clave, esto porque permite monitorear o realizar el seguimiento de la gestión de cada área, evaluar el desempeño de sus unidades, mantener motivados a sus trabajadores, y lo más importante, permite alinear sus metas hacia un objetivo común (González, 2017, p. 79). Dado ello, Giménez, García, y Madrid (2017) a través de su investigación realizada en España, señala que las Pymes emplean los sistemas de control de gestión en mayor medida que las microempresas; es decir, las Pymes el nivel medio de utilización de sistemas de control tradicionales es de 3,17 frente al 2,66 de las microempresas. Por lo tanto, al tener dificultades en un sistema de control de gestión, podría llevar a la empresa a terminar la relación con sus unidades y/o desarrollo de sus actividades turísticas.

A nivel nacional, el Perú es un destino turístico por excelencia, dado a que representa el 3.6% del PBI; sin embargo, para este año se prevé un descenso considerable, ocasionado por la pandemia del coronavirus, la cual ha generado una reducción del flujo de turistas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2020, párr. 2). Según la Cámara Nacional de Turismo, en nuestro país esta crisis afecta a 800 mil empleos e induce una pérdida financiera de alrededor de 2000 mil millones de dólares, la cual se nota la mayor parte en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), las cuales son el 92% del ecosistema empresarial del sector (Lavado, 2020,

párr. 3). Debido a esta situación las empresas turísticas se han visto forzadas a mejorar las técnicas e instrumentos de control de gestión, sin embargo, los planes desarrollados por las agencias de turismo muchas veces fracasan debido a que no han desarrollado métodos de control adecuados, que permitan dar seguimiento a sus planes y plantear estrategias correctivas cuando los resultados no son los que se establecieron al inicio (Almaguer, Caballero, & Arias, 2017).

Desde el punto de vista local, se evidencia que las agencias de turismo en la ciudad de Yurimaguas no han sido ajenas a esta problemática, dado a que estas carecen de un sistema de control de gestión con indicadores y políticas de calidad, que facilite estructurar y definir procesos alineados a las estrategias y objetivos de las agencias; dificultades que a lo largo del tiempo han venido afectando considerablemente a la productividad de las mismas, pues muchas veces los trabajadores han tenido dificultades para desarrollar sus actividades debido a la falta de materiales o en ocasiones a la inestabilidad. En tanto se pretende realizar la investigación con el fin de conocer a detalle el problema que enfrentan las agencias de turismo y determinar la relación entre sistemas de control gerencial y la productividad.

En el presente proyecto, se tuvo como problema general: ¿Cuál es el grado de relación entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020?, como problemas específicos se plantearon los siguientes: i) ¿Cómo se está manejando los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020?, ii) ¿Cómo es la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020?

Dado a ello, la tesis tiene como objetivo general: Determinar el grado de relación entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020. Asimismo, se establecieron los objetivos específicos: i) Conocer el manejo de los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020, ii) Conocer la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020.

Por otro lado, la presente investigación es de suma importancia puesto que nos permite conocer a profundidad el problema prevista en las variables, que a través del cual se obtuvieron resultados en la que nos permitió tomar medidas correctivas en cuanto a la mejora de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, asimismo esta investigación benefició a los directivos y gerentes, sirviendo como referencia para futuras investigaciones que se deseen realizar.

El estudio resulta viable, ya que se dispondrá de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el desarrollo del trabajo, además de disponer del tiempo suficiente para su ejecución y presentación.

Una de las principales limitaciones que se espera controlar, es la dificultad para aplicar las encuestas, ya que debido a la actual situación de la pandemia y el aislamiento es que no se podrá reunir a toda la población objetiva y conocer su percepción, motivo por el cual se coordinará una previa reunión y así aplicar el instrumento de forma individual.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes**

En 2017, se desarrolló una investigación de tipo descriptivo - comparativo y diseño no experimental - transversal , cuya población de estudio fue de 120 agencias de turismo; la investigación determinó que el impacto de las TICs en la productividad de las agencias de turismo es positivo, y concluyó que, en cuanto a la productividad en las agencias de turismo que utilizan TICs es de 1.88, mientras en las que no la utilizan la productividad es de 1.46, lo cual representa un 28.38% más de productividad en las Agencias de Turismo que si hacen uso de estas tecnologías; en la que se puede interpretar que existe un incremento en la productividad total de la empresa al empezar a utilizar TICS, esto en base a reducción de costos y gastos, incremento de utilidades. Esta investigación resulto de gran importancia ya que de ella se extrajo información relevante para la variable dependiente, como definiciones e importancia (Arenas & Chaúd, 2017).

En 2019, se desarrolló una investigación de tipo cualitativa y descriptiva y diseño no experimental y transversal, cuya población de estudio fue de 3 entidades; la investigación determinó que los sistemas de control de gestión actuales en entidades privadas es regular, y concluyó que los sistemas de control de gestión utilizados por los administradores varían según la entidad en función a su complejidad de procesos y recursos, empleando como principales herramientas de control de gestión las medidas financieras apoyadas en softwares de gestión; además, el nivel

de control e interpretación de estas medidas no son completos ante las limitadas competencias de gestión por parte del personal encargado y una falta de alineamiento de las medidas con los objetivos, metas y personal. Tras analizar la investigación, ha contribuido a la realidad problemática a nivel nacional brindándonos información relevante a la variable independiente (Aldea, 2019).

En 2019, se desarrolló una investigación de tipo descriptiva y diseño no experimental, cuya población de estudio fue de 78 gestores de hoteles de pequeño y mediano porte en Brasil; la investigación determinó que la cultura organizacional no modera la relación entre estrategia pretendida y emergente en el uso del Sistema de Control Gerencial en pequeños y medianos hoteles, y concluyó que la relación entre la estrategia de planificación y el uso diagnóstico es significativa, también existe una relación significativa entre la estrategia emergente y el uso interactiva; lo cual significa que cuando los gerentes adoptan estrategias planificada tienden a usar el SCG de una manera más diagnóstica y cuando adoptan estrategias de emergencia usan el SCG de una manera más interactiva, permitiéndoles estimular la comunicación, quebrar barreras funcionales y jerárquicas que restringen el flujo de información. Tras analizar la investigación de estos autores, ésta ha contribuido a visualizar la realidad problemática a nivel internacional brindándonos información relevante (Bortoluzzi, Anzilago, & Lunkes, 2019).

En 2020, se desarrolló una investigación de tipo no experimental y diseño descriptivo – correlacional, cuya población de estudio fue de 20 trabajadores; la investigación determinó que el sistema de control



gerencial empresarial influye positivamente en la toma de decisiones de la empresa Honda Selva del Perú S.A, Iquitos, y concluyó que el 75% de los trabajadores de dicha empresa manifiestan que la gestión documental en el sistema no les toma tiempo en poder encontrar los documentos necesarios para realizar sus trabajos, asimismo, un 85% no saben si la empresa evalúa periódicamente la capacidad de atención de sus compromisos, pero sin embargo el 60% señalan que el área de control interno si ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones. Este estudio ha contribuido para el desarrollo de las bases teóricas de la variable sistema de control gerencial (Souza, 2020).

En 2020, se desarrolló una investigación de tipo empírica y diseño no experimental, cuya población de estudio fue de 120 personas; la investigación determinó que la adopción de los sistemas de control de gestión se ve influenciada por el tipo de cultura organizacional que manejan las pymes del cantón Riobamba, y concluyó que los SCG adoptados por las pymes con mayor nivel de importancia son la implementación de controles de calidad y la auditoría interna, considerados eficientes para la productividad de la empresa. Además, se identificó que la cultura que más predomina en las pymes es la jerarquía, en la que los gerentes mantienen un ambiente organizado, estricto y sin apertura de cambios, los empleados son parte de los procesos de lograr llegar al cliente, sin embargo, no son considerados como los más importantes de la empresa. Este estudio ha contribuido para el desarrollo de las bases teóricas de la variable sistema de control gerencial (Guerrero, 2020).

## **1.2. Bases teóricas**

### **Teoría de control de gestión**

Según Maclariello y Kirby (1994), "El control de gestión se ocupa de la coordinación, la asignación de recursos, la motivación y la medición del desempeño" (p. 236). La práctica del control de la gestión y el diseño de sistemas de control de la gestión se basa en una serie de disciplinas académicas: a) El control de gestión implica una medición extensa y por lo tanto, está relacionado y requiere contribuciones de la contabilidad, especialmente la contabilidad de gestión; b) En segundo lugar, implica decisiones de asignación de recursos y, por lo tanto, está relacionado y requiere la contribución de la economía, especialmente la economía administrativa; c) En tercer lugar, implica comunicación y motivación, lo que significa que está relacionado y debe obtener contribuciones de la psicología social, especialmente el comportamiento organizacional. Anthony y Govindarajan (1998) definieron el control de gestión como el proceso mediante el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implementar las estrategias de la organización.

### **Definiciones teóricas de sistemas de control gerencial**

Es importante que los gerentes establezcan los estándares correctos, midan el desempeño marcado en estos estándares y, cuando sea necesario, tomen las medidas correctivas. Los sistemas de control de gestión son herramientas que ayudan a la dirección a dirigir una organización hacia sus objetivos estratégicos y ventaja competitiva.

Según Horngreen, Datar y Foster (2010) citado por Guerrero (2020) definen el sistema de control de gestión como:

*Un medio de recopilar y utilizar información para ayudar y coordinar el proceso de toma de decisiones de planificación y control en toda la organización y para guiar el comportamiento de sus gerentes y empleados. El objetivo del sistema de control de gestión es mejorar las decisiones colectivas dentro de una organización de una manera económicamente viable (p. 38).*

Diferentes gerentes realizan diferentes responsabilidades en una organización y, por lo tanto, necesitan diferentes tipos de información para administrar las actividades en sus respectivas áreas (Souza, 2020, p. 41). El sistema de control de gestión debería poder desarrollar, recopilar y comunicar información a la dirección en diferentes niveles de la organización. Además, “El sistema de control de gestión debe tener como objetivo proporcionar información financiera y no financiera según la necesiten los diferentes administradores” (Siska, 2015, p. 142).

En cuanto a Duréndez, Ruíz, García, & Diéguez (2016), manifiestan que un sistema de control de gestión (SCG) es esencialmente una herramienta comercial para monitorear y controlar que tan bien se está desempeñando la organización con respecto a sus objetivos. Evalúa la efectividad de sus gerentes, proporciona a las personas comentarios sobre su desempeño y hacia dónde se dirige la organización (Agyemang & Broadbent, 2015, p. 118). Si se requiere una corrección, puede indicarle dónde es necesario actuar para mantener las cosas bajo

control. Por otra parte, Bedford (2015) define los sistemas de control de gestión como las estructuras formales e informales establecidas por una empresa que comparan los objetivos y la estrategia de la organización con los resultados reales (p. 19). En otras palabras, mide qué tan bien se desempeñan y cumplen los objetivos las funciones de una empresa y la empresa en su conjunto. Un sistema de control de gestión es más eficaz cuando establece criterios de evaluación que fomentan un comportamiento congruente con las metas y se implementa a través de un sistema de contabilidad de responsabilidad en el que los empleados confían para informar su desempeño.

### **Objetivo del sistema de control gerencial**

Por su parte, Souza (2020) afirma que el “Objetivo principal del control de gestión es fomentar la congruencia de metas, lo que significa que a medida que las personas trabajan para lograr sus propias metas, también trabajan para lograr las metas de la empresa” (p. 36). Es decir, las personas deben tener incentivos para trabajar hacia los objetivos de la empresa. Para lograr ese objetivo, los gerentes deben asignar responsabilidades y desarrollar criterios de evaluación del desempeño que motiven a los empleados a trabajar hacia las metas de la empresa. Asimismo, Guerrero (2020) menciona otros objetivos del sistema de control gerencial, las cuales son:

- **Informar:** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

- **Coordinar:** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- **Evaluar:** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- **Motivar:** El impulso y la ayuda a todo responsable es importante para la consecución de los objetivos.

### **Características de los sistemas de control de gestión**

Según lo señala González (2017), los sistemas de control de gestión diseñados en una organización deben cumplir las siguientes características:

- Los sistemas de control de gestión deben estar estrechamente alineados con las estrategias y objetivos de una organización.
- Los sistemas de control de gestión deben diseñarse para adaptarse a la estructura de la organización y la responsabilidad de toma de decisiones de los gerentes individuales.
- Los sistemas de control de gestión eficaces deben motivar a los gerentes y empleados a realizar esfuerzos para lograr los objetivos de la organización a través de una variedad de recompensas vinculadas al logro de esos objetivos.

### **Evaluación de los sistemas de control gerencial**

Según lo indicado por Pariona (2007), el sistema de control de gestión “es un proceso compuesto por diferentes elementos las cuales implican a toda la empresa, siendo su objetivo final dar información importante

para poder controlar la gestión de la empresa” (p. 29). Por lo tanto, el sistema de control de gestión va más allá del ámbito financiero, relacionándose con variables no económicas, que son la base del resultado de la empresa (diversificación de los mercados, desarrollo tecnológico, la calidad, el servicio al cliente, entre otras).

En consecuencia, para poder evaluar esta variable sistema de control de gestión se ha tomado la teoría de Pariona (2007) en la cual considera el control de gestión mediante tres dimensiones: estratégica, operativa y económica.

**Perspectiva estratégica.** El análisis estratégico es una de las actividades más importantes al momento de competir en el mercado turístico, ya que este permite conocer las bases bajo las cuales actuar dentro y fuera de la empresa, es por ello que el sistema de control empresarial deberá de controlar aspectos como:

- Diagnostico empresarial
- Toma de decisiones rápida
- Alineación con objetivos
- Alineación con el plan estratégico
- Posición competitiva
- Identificación de los factores claves de éxito

**Perspectiva financiera:** Un aspecto de vital importancia a tener en cuenta por la gerencia es la cuestión financiera, ya que el manejo de esta información permitirá al gerente administrar de manera eficiente los recursos que la organización posee a fin de cubrir los gastos que

permiten a la misma funcionar, es por ello que el sistema de control gerencial debe de tener en cuenta lo siguiente:

- Ingresos y egresos
- Estados financieros claros
- Manejo de ratios financieros
- Análisis financiero

**Perspectiva de cliente:** Otro factor de gran importancia a tener en cuenta por la gerencia en sus actividades de control, son los aspectos relacionados con el cliente, pues estos representan los ingresos de la empresa, es por ello que un sistema de control gerencial eficiente deberá de tener en cuentas aspectos como:

- Estrategias de fidelización
- Calidad de atención brindada
- Base de datos de clientes actualizada
- Registro de contacto post venta

**Perspectiva interna o de procesos:** Los procesos internos son también la base para el funcionamiento de la empresa, es por ello que la eficiencia de estos permitirá a la misma ser más o menos productiva, es así que el sistema de control gerencial deberá de manejar información respecto a:

- Optimización de tiempos
- Optimización de procesos
- Control del personal
- Optimización de la productividad

### **Perspectiva de innovación y aprendizaje:**

La innovación y el aprendizaje dentro de una empresa son muy importantes, ya que permite que tanto los procesos como proyectos emitidos por la misma, se lleven a cabo de manera eficaz, permite la optimización de los recursos y agrega valor competitivo, es por ello que el sistema de control gerencial deberá de tener en cuenta:

- Innovación en los métodos de trabajo
- Innovación para la competencia
- Indicadores para la medición de la competitividad
- Estrategia online

### **Teoría de productividad**

De acuerdo con Mohanty & Rajput (1988), sostuvieron que la productividad media es la relación entre una medida de productos totales y una medida de insumos utilizados en la producción de bienes y servicios. El crecimiento de la productividad se estima restando el crecimiento de los insumos del crecimiento de la producción; es el residuo. Por lo tanto, este autor define la fórmula para hallar la productividad como:

$$\frac{\textit{Producto (Total de bienes o servicios)}}{\textit{Insumo (Total de recursos utilizados)}}$$

La productividad es un buen indicador de la eficiencia con la que opera una fábrica. Si una empresa tiene una mayor productividad, es decir, produce más con una determinada cantidad de insumos, significa que



está utilizando los recursos correctamente. Las empresas pueden mejorar su eficiencia productiva de tres formas según Bogetoft (1995):

- Mejoras en la eficiencia técnica: se pueden lograr aumentos en la producción, mediante un uso más eficiente de las tecnologías existentes.
- Progreso tecnológico y cambio organizacional: a medida que las empresas adoptan tecnologías o estructuras organizacionales actualizados, pueden expandir la producción.
- Rendimientos crecientes a escala: A medida que se expande el tamaño de la empresa, su costo unitario de producción puede caer a medida que se vuelve financieramente ventajoso adoptar tecnologías existentes. (Bogetoft, 1995, p. 67-72)

### **Definiciones conceptuales de productividad**

Esencialmente al hablar de productividad, nos referimos un aspecto tanto numérico, pues se mide la cantidad de trabajo realizado en el tiempo sujeta al ámbito laboral, es por ello que es considerada como “Una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015, p. 9). Por ende, producir más implica incrementar también los recursos que se emplea para ello. Según Álvarez, García, y Ramírez (2012) citado por Zeb-Obipi (2015) menciona que “la productividad se refiere básicamente a la cantidad de productos producidas por la unidad de trabajo” (p. 20). Por lo tanto, la productividad es la relación existente

entre el resultado obtenido de una determinada actividad y el uso de recursos por una sola o grupo de personas.

De acuerdo con Arenas y Chaúd (2017), sostiene que mediante “la productividad se logra incrementar la producción por ende la rentabilidad, por ello es importante que los colaboradores se sientan satisfechos y sobre todo se encuentren preparados profesionalmente” (p. 98). Por otro lado, Delgado (2014), considera que la productividad laboral es un objetivo, ya que comprende la principal meta de toda organización, así mismo es un indicador pues es medible de acuerdo a lo producido y los recursos impuestos, por ende “es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto. Tener el valor de medirla inducirá a accionistas, y profesionales a dirigir los esfuerzos en invertir” (p. 3). La medición de la productividad es de gran importancia, pues contribuye a repotenciar.

### **Importancia de la productividad**

Mediante la productividad se logra el crecimiento económico, por ello es importante para las empresas, pues les permite medir el desarrollo o progreso de su personal en función a sus actividades productivas. “Así mismo una alta productividad significa incremento de ingresos y rentabilidad, a su vez permite obtener una alta participación en el mercado” (Díaz, 2018, p. 112). La productividad es importante para las empresas, pues permite el crecimiento económico, además contribuye a que esta pueda desarrollarse y posicionarse en el mercado. Por otra

parte, Loayza y Curasma (2014) sostuvo que “La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales” (p. 18). Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse.

### **Productividad y liderazgo**

La verdadera responsabilidad de la productividad está sobre los hombros de los líderes de la empresa, quienes deben seguir métodos efectivos para aprovechar al máximo la gestión del tiempo para toda la organización (Arenas y Chaúd, 2017). Está en sus manos brindar a sus equipos pautas y consejos prácticos que mejoren la eficiencia. Si el personal recibe una orientación clara sobre cuáles son sus objetivos y dispone de las herramientas para no perder el tiempo, podemos considerar que una sociedad eficiente, capaz de organizar el día a día de forma práctica y sencilla (Loayza y Curasma, 2014). Los trabajadores encontrarán el equilibrio entre la productividad profesional y personal, porque podrán detectar aquellos elementos que les provoquen improductividad.

### **Factores impulsores del crecimiento de la productividad**

De acuerdo con Arenas y Chaúd (2017), menciona que existe un conocimiento general de los principales determinantes o impulsores del crecimiento de la productividad; ciertos factores son críticos para determinar el crecimiento de la productividad. La Oficina de Estadísticas

Nacionales (2016) identifica cinco impulsores que interactúan para subyacer al desempeño de la productividad a largo plazo: inversión, innovación, habilidades, empresa y competencia.

- La inversión: maquinaria, equipo y edificios. Cuanto más capital tengan los trabajadores a su disposición, en general, mejor podrán hacer su trabajo, produciendo más y mejor calidad.
- La innovación. Las nuevas ideas pueden adoptar la forma de nuevas tecnologías, nuevos productos o nuevas estructuras corporativas y formas de trabajar. Acelerar la difusión de innovaciones puede impulsar la productividad.
- Las habilidades: Se definen como la cantidad y calidad de trabajo de diferentes tipos disponibles en una economía. Las habilidades complementan el capital físico y son necesarias para aprovechar la inversión en nuevas tecnologías y estructuras organizativas.
- La empresa: Se define como la captación de nuevas oportunidades comerciales tanto por parte de empresas emergentes como de empresas existentes. Los empresarios pueden combinar factores de producción y nuevas tecnologías que obligan a las empresas existentes a adaptarse o salir del mercado.
- La competencia: Mejora la productividad al crear incentivos para innovar y asegura que los recursos se asignen a las empresas más eficientes. También obliga a las empresas existentes a organizar el trabajo de manera más eficaz mediante la imitación de estructuras organizativas y tecnología. (Oficina de Estadísticas Nacionales, 2016, p. 20)

## **Factores que influyen en la productividad laboral**

La productividad es una de las principales preocupaciones de la ingeniería y la gestión empresarial. Muchas empresas tienen programas formales para mejorar continuamente la productividad, como un programa de garantía de producción (Díaz, 2018, p. 59). Ya sea que tengan un programa formal o no, las empresas buscan constantemente formas de mejorar la calidad, reducir el tiempo de inactividad y los insumos de mano de obra, materiales, energía y servicios adquiridos. Por su parte Gutiérrez (2010) citado por Zeb-Obipi (2015) nos indica que los diversos factores relevantes que afectan a la productividad laboral en la empresa se determinan por los siguientes:

- Recursos Humanos. Es considerado como un principal factor relevante del nivel de producción, debido a su gran aporte y que éste conduce a los diversos factores.
- Maquinaria y Equipo. La prioridad es considerar de cómo se encuentran las maquinarias, de que calidad son y el correcto uso del equipo.
- Organización del trabajo. En este factor se involucra la estructura de la organización y el rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo. (p. 65)

## **Dimensiones de la productividad**

La productividad es el resultado del sistema productivo generado por el desempeño de las personas en un lugar de trabajo y está asociado con la optimización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de

la organización, así mismo está compuesto por factores determinantes que permiten identificar el crecimiento y desarrollo empresarial. Por su parte Ludym, Luzardo y Rojas (2018) clasifica estos factores en dimensión humana, la cual está compuesta por (Compromiso con el trabajo, identificación de competencias requeridas, trabajo en equipo, capacitación del personal y relaciones interpersonales) y dimensión asociada al proceso (distribución de operaciones, mantenimiento y adquisición de equipos, ambiente tranquilo e iluminado y registro de procesos). Por otro lado, León (2018) mide la productividad en base a las dimensiones técnica (Manejo de recursos, manejo de equipos, manejo de presupuesto económico, cumplimiento de objetivos y efectividad en las tareas diarias) y la dimensión económica (Tiempo de demora, aporte a la rentabilidad, elaboración de presupuesto y manejo de la actividad económica).

### **1.3. Definición de términos básicos**

**Eficiencia.** Relación existente entre el vector insumos (cantidad, calidad, espacio y tiempo) y el vector productos (ídem), durante el proceso de conversión de insumos en productos (Arenas y Chaúd, 2017).

**Eficacia.** Se define como el grado en que algo tiene éxito en producir un resultado deseado; éxito. La eficacia es mirar hacia el futuro con el deseo de un futuro mejor, fomentando la innovación, trazando la estrategia de futuro, adaptándose a los entornos cambiantes, todo lo que lleva al crecimiento de las personas y los negocios (Arenas y Chaúd, 2017).

**Metas:** Las metas son pautas generales que explican lo que quiere lograr en su comunidad. Suelen ser a largo plazo y representan visiones globales como proteger la salud y la seguridad de la empresa (Díaz, 2018).

**Objetivos:** Los objetivos definen estrategias o pasos de implementación para alcanzar las metas identificadas. A diferencia de las metas, los objetivos son específicos, medibles y tienen una fecha de finalización definida. Son más específicos y describen el 'quién, qué, cuándo, dónde y cómo' para alcanzar las metas (Aldea, 2019).

**Productividad.** Se refiere a la capacidad de un individuo, equipo u organización para trabajar eficientemente dentro de ese tiempo con el fin de maximizar la producción (Loayza y Curasma, 2014).

**Sistema de Control Gerencial:** Puede definirse como el sistema estructurado e integrado de información y procesos utilizados por la dirección para apoyar las actividades de planificación y control. Este sistema debe permitir a la alta dirección de la empresa posicionar a la empresa dentro de la escala de tiempo y el espacio competitivo a fin de captar las deficiencias que posiblemente puedan ser perjudiciales para los resultados económicos, patrimoniales y financieros de la empresa (Souza, 2020).

**Toma de decisiones.** La toma de decisiones implica la selección de un curso de acción de entre dos o más alternativas posibles para llegar a una solución para un problema dado (Guerrero, 2020).

## **CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.1 Formulación de la hipótesis**

#### **Hipótesis general**

**Hi:** Existe una relación significativa entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020.

#### **Hipótesis específicas**

**Hi<sub>1</sub>:** Los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, se vienen manejando de manera adecuada.

**Hi<sub>2</sub>:** La productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, es adecuada.

### **2.2 Variables y su operacionalización**

#### **Variable 1: Sistemas de control gerencial**

La variable fue evaluada a partir de los indicadores propuestos por Chiavenato (2011), de la cual se ha creado un instrumento con 22 ítems, consignados en el cuadro de “operacionalización de variables” (p.24)

#### **Variable2: Productividad**

La variable fue evaluada a partir de los indicadores y las dimensiones propuestos por Chiriboga, Guamán, Pérez, Hidalgo, y Mora (2018), de la cual se ha creado un instrumento con 18 ítems de medición de la “productividad” consignados en el cuadro de la página 25.



## Operacionalización de variables

Variable	Definición	Tipo por su naturaleza	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías	Valores de las categorías	Medio de verificación
Sistemas de control gerencial	Mecanismos que se utilizan para ejercer su función directriz y permitir que la organización cumpla sus objetivos en términos de eficacia y de eficiencia Pariona (2007).	Cualitativa	Perspectiva estratégica	Diagnostico empresarial	Ordinal	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre	1 2 3 4 5	Encuesta a: Gerentes o administradores de las Agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.
				Toma de decisiones rápida				
				Alineación con objetivos				
				Alineación con el plan estratégico				
				Posición competitiva				
				Identificación de los factores claves de éxito				
			Perspectiva financiera	Ingresos y egresos				
				Estados financieros claros				
				Manejo de ratios financieros				
				Análisis financiero				
			Perspectiva de cliente	Estrategias de fidelización				
				Calidad de atención brindada				
				Base de datos de clientes actualizada				
				Registro de contacto post venta				
			Perspectiva interna o de procesos	Optimización de tiempos				
				Optimización de procesos				
				Control del personal				
				Optimización de la productividad				
			Perspectiva de innovación y aprendizaje	Innovación en los métodos de trabajo				
				Innovación para la competencia				
Indicadores para la medición de la competitividad								
Estrategia online								

Variable	Definición	Tipo por su naturaleza	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Categorías	Valores de las categorías	Medio de verificación
Productividad	Es el resultado del sistema productivo generado por el desempeño de las personas en un lugar de trabajo y está asociado con la optimización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Ludym, Luzardo y Rojas (2018)	Cualitativa	Dimensión humana	Compromiso con el trabajo	Ordinal	Nunca Casi Nunca A veces Casi siempre Siempre	1 2 3 4 5	Encuesta a: Gerentes o administradores de las Agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.
				identificación de competencias requeridas				
				Trabajo en equipo				
				capacitación al personal				
				Relaciones interpersonales				
			Dimensión asociada al proceso	Distribución de operaciones				
				Mantenimiento y adquisición de equipos				
				Ambiente tranquilo e iluminado				
				Registros de procesos				
			Dimensiones técnicas	Manejo de recursos				
				Manejo de equipos				
				Manejo de presupuesto económico				
				Cumplimiento de objetivos				
				Efectividad en las tareas diarias				
			Dimensión económica	Tiempo de demora				
				Aporte a la rentabilidad				
				Elaboración de presupuesto				
Manejo de la actividad económica								

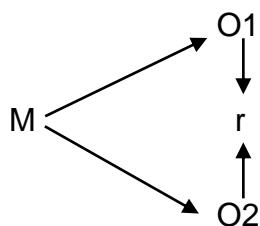
## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### 3.1. Tipo y diseño

Para el presente estudio, el tipo de investigación fue descriptivo correlacional, dado que la finalidad de la investigación fue determinar la relación que existe entre las variables del Sistema de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020; asimismo, se pretendió dar solución a la problemática existente en este sector empresarial (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Por lo tanto, el diseño que se empleó para el presente estudio fue el no experimental, dado a que se observaron los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural y después fueron analizados, es decir, no se manipuló ninguna de las variables, en tanto la evaluación se realizó en un solo periodo. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Esquema del diseño:



Donde:

M: Muestra del estudio

O1: Sistemas de control gerencial

O2: Productividad

r : Relación entre las variables del estudio

### **3.2. Diseño muestral**

**Población:** La población para la presente investigación estuvo conformada por 2 gerentes y 4 administradores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

**Muestra:** La muestra estuvo conformada por el total de población identificada, es decir 6 individuos.

### **3.3. Procedimientos de recolección de datos**

El procedimiento de recolección de datos se realizó de la siguiente manera: Se solicitó autorización al responsable de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas para la recolección de datos. Asimismo, se mantuvo la anonimidad, confidencialidad y el consentimiento informado para su participación.

Por lo tanto, para la presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos la (encuesta), la cual estuvo dirigida a los dirigentes de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, quienes nos brindaron la información relevante a las variables de estudio.

Asimismo, se aplicó como instrumento el cuestionario de preguntas, la cual fue creado tomando en cuenta las dimensiones de los indicadores de cada variable de estudio, las cuales fueron calificadas a través de una escala de medición definida.

La confiabilidad de los datos fue calculada en el programa SPSS, quien determino la fiabilidad de los datos recolectados en cada instrumento a través del estadístico Alfa de Cronbach.

### **3.4. Procesamiento y análisis de datos**

Para el procesamiento y análisis de los datos de cada variable en el presente estudio, se empleó la presentación de tablas y figuras, mediante el programa Excel y el estadístico SPSS v. 24, que fue empleado para el tratamiento estadístico, como es el análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach), prueba de normalidad y coeficiente de correlación según corresponda. Asimismo, los resultados fueron presentados de acuerdo a los objetivos propuestos en la investigación.

### **3.5. Aspectos éticos**

El estudio se realizó respetando las decisiones de las personas seleccionadas como la muestra de estudio, motivo por el cual se hizo firmar un documento (consentimiento informado) requerido por la comisión de ética de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana. Asimismo, se respetó los derechos de autor, teniendo en cuenta la aplicación de las normas APA 7° edición en todo el trabajo, pues esta ha contribuido en evitar el plagio.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

### El sistema de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020.

Tabla 1

#### *Sistemas de control gerencial*

	Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		Muy adecuado	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Perspectiva Estratégica	0	0%	2	33%	2	33%	1	17%	1	17%
Perspectiva Financiera	0	0%	1	17%	2	33%	2	33%	1	17%
Perspectiva del cliente	0	0%	1	17%	3	49%	1	17%	1	17%
Perspectiva interna o de procesos	0	0%	1	17%	2	33%	2	33%	1	17%
Perspectivas de innovación e aprendizaje	0	0%	1	17%	2	33%	3	50%	0	0%
<b>SISTEMA DE CONTROL GERENCIAL</b>		<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

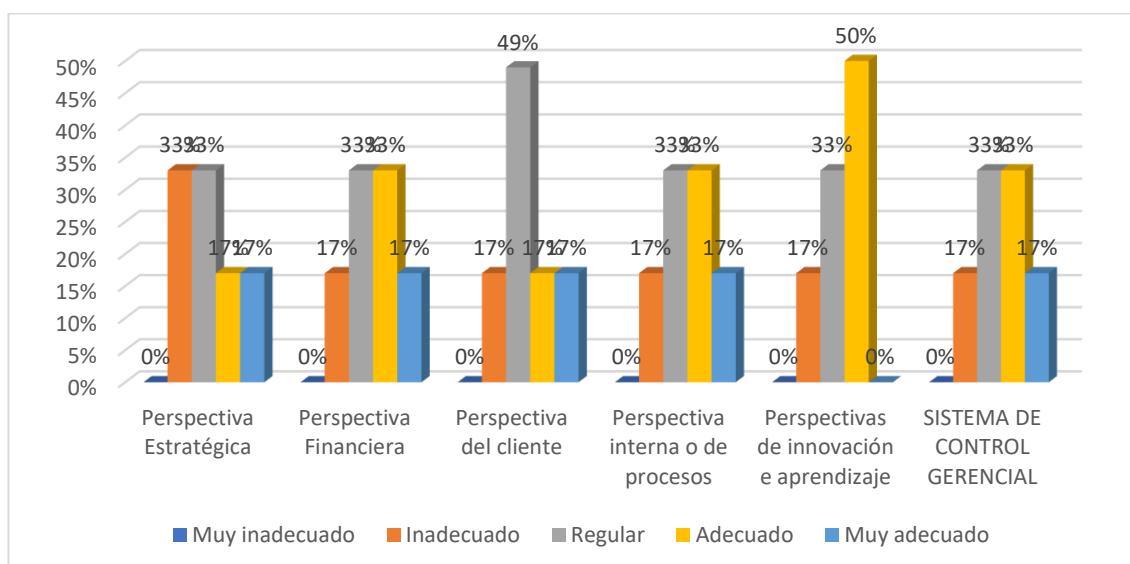


Figura 1. Sistemas de control gerencial

Según la percepción de los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas se observa que, el 33% califican como regular al sistema de control gerencial de la entidad, de igual manera el 33% adecuado,

y un 17% muy adecuado. Situación que se debe a diversos aspectos que se identifican al analizar cada uno de las dimensiones e indicadores evaluados en la variable, tal y como se evidencia a continuación:

Tabla 2

*Perspectiva estratégica*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Diagnostico empresarial	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%	0	0%
Toma de decisiones rápida	0	0%	3	50%	1	17%	1	17%	1	17%
Alineación con objetivos	0	0%	2	33%	3	50%	0	0%	1	17%
Alineación con el plan estratégico	0	0%	3	50%	1	17%	2	33%	0	0%
Posición competitiva	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%	0	0%
Identificación de los factores claves de éxito	0	0%	2	33%	1	17%	2	33%	1	17%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

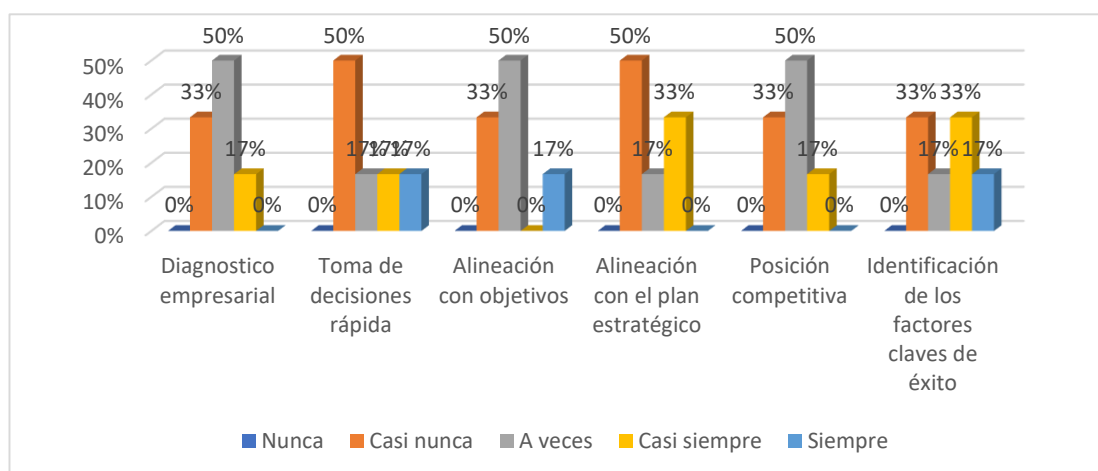


Figura 2. Perspectiva estratégica

Se evidencia el comportamiento de la variable de los indicadores de la dimensión perspectiva estratégica, pues el 50% de los encuestados indicaron que a veces realizan un diagnostico empresarial, pero el 33% casi nunca, y solo un 17% casi siempre. Asimismo, el 50% indicaron que casi nunca permiten la toma de decisiones de manera rápida, aunque el 17% a veces, y

el 17% casi siempre. Por otro lado, el 50% indicaron que a veces planifican su alineación con sus objetivos, aunque el 33% casi nunca, y un 17% siempre. Además, el 50% casi nunca cumplen con sus objetivos plasmados en el plan estratégico empresarial, sin embargo, el 33% casi siempre, y un 17% a veces. Por otra parte, el 50% indican que a veces tiene control de la posición de la empresa en el mercado, como también, el 33% casi nunca, y un 17% casi siempre. Por último el 33% casi nunca tienen identificado los factores claves de éxito en la organización, de igual importancia el 33% casi siempre, y un 17% a veces.

Tabla 3

*Perspectiva financiera*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Ingresos y egresos	0	0%	1	17%	1	17%	3	50%	1	17%
Estados financieros claros	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
Manejo de ratios financieros	0	0%	1	17%	2	33%	2	33%	1	17%
Análisis financiero	0	0%	0	0%	3	50%	2	33%	1	17%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

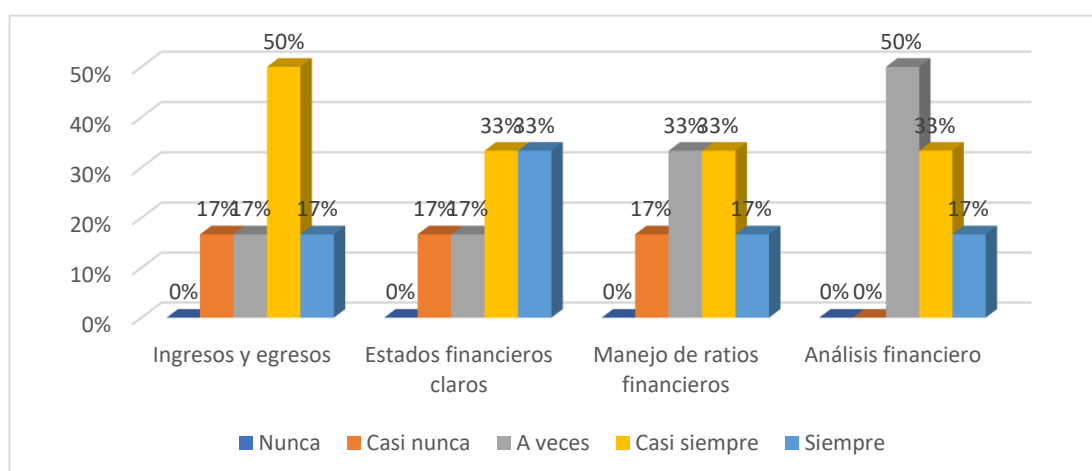


Figura 3. Perspectiva financiera



En la presente tabla y figura se logra observar que, el 50% de los trabajadores indicaron que casi siempre se maneja información diaria sobre los ingresos y egresos, como también el 17% a veces, 17% casi nunca. Además, el 33% indicaron que siempre los estados financieros son presentados de forma clara, de la misma forma el 33% casi siempre, y un 17% a veces. Por otra parte, el 33% indicaron que casi siempre tienen manejo de ratios financieros para la toma de decisiones rápidas, también el 33% a veces, 17% casi nunca. Finalmente, el 50% indicaron que a veces el análisis financiero permite en cierta medida predecir el futuro de la empresa, como también el 33% casi siempre, y un 17% siempre.

Tabla 4

*Perspectiva de cliente*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Estrategias de fidelización	0	0%	2	33%	1	17%	1	17%	2	33%
Calidad de atención brindada	0	0%	1	17%	2	33%	1	17%	2	33%
Base de datos de clientes actualizada	0	0%	0	0%	5	83%	1	17%	0	0%
Registro de contacto post venta	0	0%	0	0%	4	67%	1	17%	1	17%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

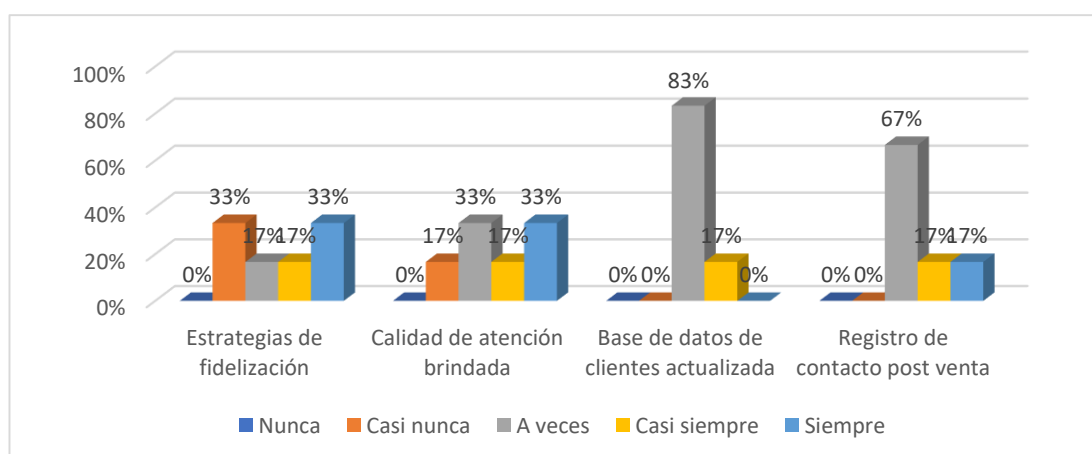


Figura 4. Perspectiva de cliente

Como se puede observar en cuanto a la dimensión perspectiva del cliente en la tabla y figura que, el 33% de los encuestados manifiestan que casi nunca el porcentaje de clientes fidelizados va en crecimiento con el tiempo, asimismo el 17% a veces, y un 17% casi siempre. De igual importancia el 33% indicaron que a veces mantienen un control sobre la calidad de atención que reciben sus clientes, de la misma forma el 33% siempre, y un 17% casi siempre. Por lo tanto, el 83% indicaron que a veces la base de datos de los clientes se encuentra actualizada, pero un 17% indicaron siempre. Finalmente, el 67% a veces mantiene un registro de los contactos post venta realizados, aunque el 17% casi siempre, y un 17% siempre.

Tabla 5

*Perspectiva interna o de procesos*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Optimización de tiempos	0	0%	1	17%	2	33%	2	33%	1	17%
Optimización de procesos	0	0%	2	33%	1	17%	3	50%	0	0%
Control del personal	0	0%	1	17%	4	67%	0	0%	1	17%
Optimización de la productividad	0	0%	2	33%	1	17%	2	33%	1	17%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

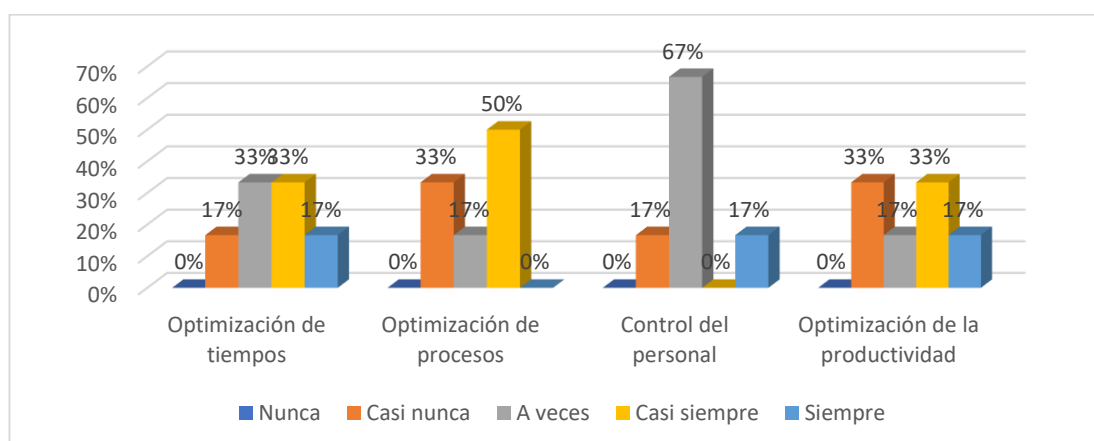


Figura 5. Perspectiva interna o de procesos

Como podemos observar en la tabla y figura que, el 33% indican que a veces los tiempos de optimización no son muy amplios ni tan cortos, de la misma forma el 33% casi siempre, y un 17% siempre. Además, el 50% indican que casi siempre la optimización de procesos para la realización de cada actividad es claro y sencillo, pero el 33% casi nunca y un 17% a veces. Por otra parte, el 67% indica que a veces se mantiene un control continuo sobre todas las tareas y actividades realizadas por el personal, también el 17% casi nunca y un 17% siempre. Por ultimo el 33% indicaron que casi nunca mantienen un control óptimo de la productividad del personal, aunque el 33% casi siempre, y un 17% a veces.

Tabla 6

*Perspectiva de innovación y aprendizaje*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Innovación en los métodos de trabajo	0	0%	1	17%	2	33%	3	50%	0	0%
Innovación para la competencia	0	0%	0	0%	2	33%	4	67%	0	0%
Indicadores para la medición de la competitividad	0	0%	1	17%	4	67%	1	17%	0	0%
Estrategia online	0	0%	1	17%	1	17%	3	50%	1	17%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

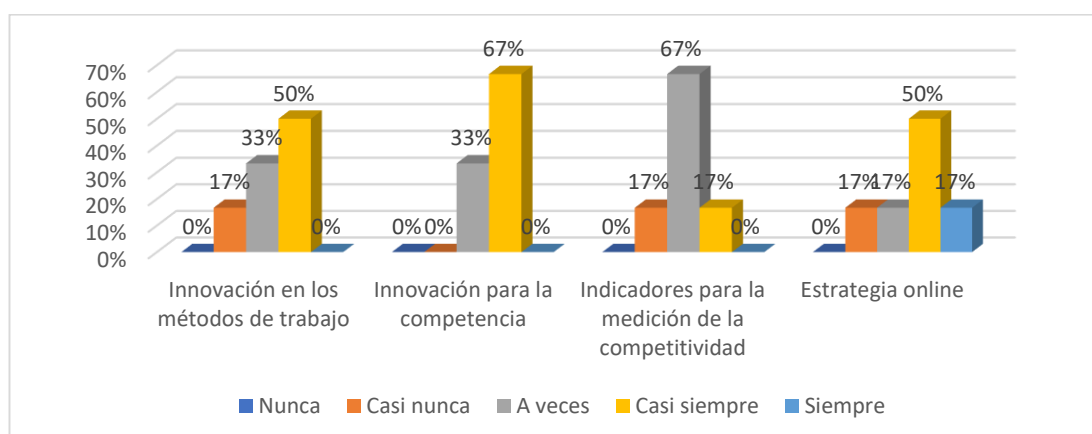


Figura 6. Perspectiva de innovación y aprendizaje

Según los resultados obtenidos por el cuestionario aplicado a los trabajadores, observamos que, en la tabla y figura, el 50% indicaron que casi siempre innovan métodos de trabajo de manera permanente, como también, el 33% a veces, y un 17% casi nunca. También el 67% indicaron que casi siempre usan estrategias innovadoras a fin de destacar dentro del rubro, de tal forma que el 33% a veces. Por otro lado, el 67% indicaron que a veces cuentan con indicadores que permitan medir la competitividad en la empresa, pero un 17% casi nunca, y un 17% casi siempre. Finalmente, el 50% indicaron que casi siempre maneja información actualizada sobre la estrategia online para la empresa, asimismo el 17% a veces, y un 17% casi nunca.

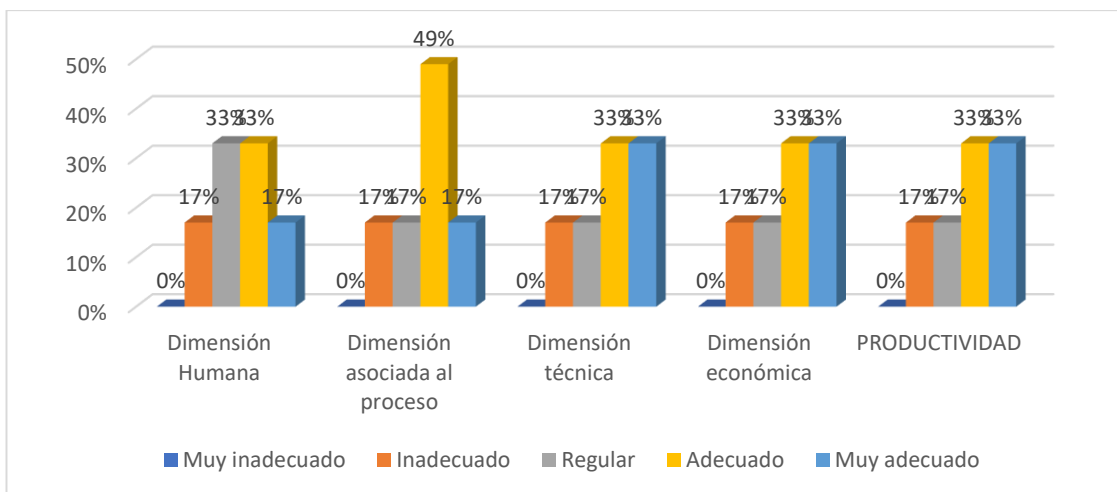
### **La productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020**

Tabla 7

#### *Productividad*

	Muy inadecuado		Inadecuado		Regular		Adecuado		Muy adecuado	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión Humana	0	0%	1	17%	2	33%	2	33%	1	17%
Dimensión asociada al proceso	0	0%	1	17%	1	17%	3	49%	1	17%
Dimensión técnica	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
Dimensión económica	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
<b>PRODUCTIVIDAD</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>	<b>1</b>	<b>17%</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>	<b>2</b>	<b>33%</b>

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.



*Figura 7. Productividad*

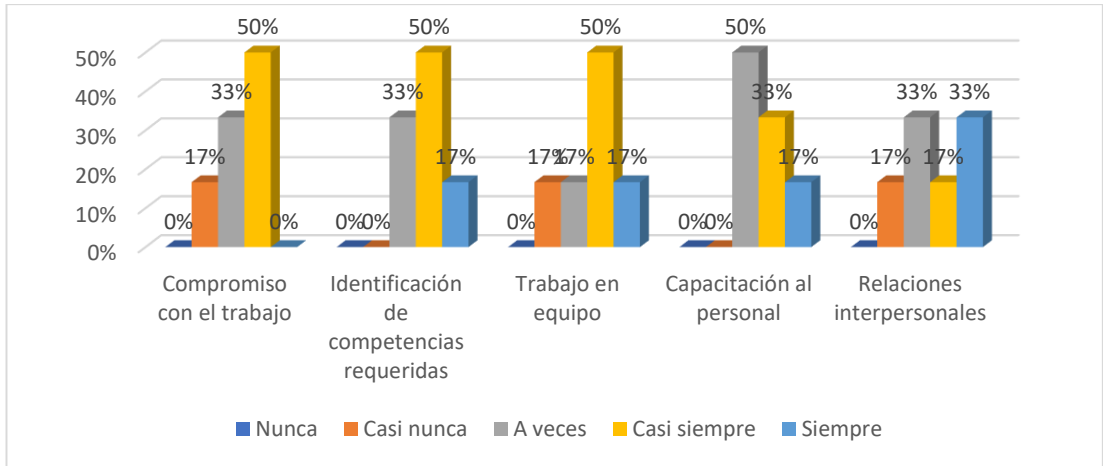
Según la percepción de los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas se observa que, el 33% calificaron como muy adecuado a la productividad de la entidad, de igual manera el 33% calificaron adecuado, y un 17% regular. Situación que se debe a diversos aspectos que se identifican al analizar cada uno de las dimensiones e indicadores evaluados en la variable, tal y como se evidencia a continuación:

Tabla 8

*Dimensión humana*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Compromiso con el trabajo	0	0%	1	17%	2	33%	3	50%	0	0%
Identificación de competencias requeridas	0	0%	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%
Trabajo en equipo	0	0%	1	17%	1	17%	3	50%	1	17%
Capacitación al personal	0	0%	0	0%	3	50%	2	33%	1	17%
Relaciones interpersonales	0	0%	1	17%	2	33%	1	17%	2	33%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.



*Figura 8. Dimensión humana*

Se evidencia el comportamiento de la variable de los indicadores de la dimensión humana, pues el 50% de los encuestados indicaron que casi siempre el personal se muestra comprometido con el trabajo que realiza, pero el 33% a veces, y solo un 17% casi nunca. Asimismo, el 50% indicaron que casi siempre el personal tiene claro las competencias y capacidades que el puesto requiere, aunque el 33% a veces, y el 17% siempre. Por otro lado, el 50% indicaron que casi siempre el colaborador tiene predisposición para trabajar en equipo, aunque el 17% a veces, y un 17% casi nunca. Además, el 50% indicaron que a veces reciben capacitación para mejorar su rendimiento laboral, sin embargo, el 33% casi siempre, y el 17% siempre. Por otra parte, el 33% indican que a veces tiene una buena relación interpersonal con sus compañeros, como también, el 33% siempre, y un 17% casi siempre.

Tabla 9

*Dimensión asociada al proceso*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Distribución de operaciones	0	0%	0	0%	2	33%	3	50%	1	17%
Mantenimiento y adquisición de equipos	0	0%	1	17%	0	0%	3	50%	2	33%
Ambiente tranquilo e iluminado	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
Registros de procesos	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

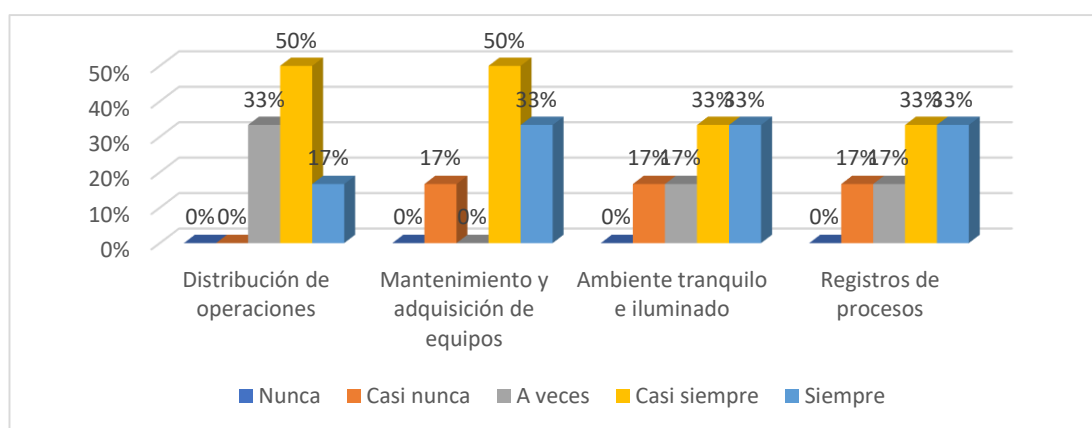


Figura 9. Dimensión asociada al proceso

Según los resultados obtenidos por el cuestionario aplicado a los trabajadores, observamos que, en la tabla y figura, el 50% indicaron que casi siempre la empresa realiza una adecuada distribución de operaciones, como también, el 33% a veces, y un 17% siempre. También el 50% indicaron que casi siempre realizan mantenimiento constante a los equipos y herramientas tecnológicas de trabajo, de tal forma que el 33% siempre, y un 17% casi nunca. Por otro lado, el 33% indicaron que casi siempre el ambiente donde se desarrollan las actividades laborales es tranquilo e iluminado, pero un 17% a veces, y un 17% casi nunca. Finalmente, el 33% indicaron que casi siempre cuentan con

herramientas que permiten el registro de los procesos, asimismo el 17% a veces, y un 17% casi nunca.

Tabla 10

*Dimensiones técnicas*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Manejo de recursos	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
Manejo de equipos	0	0%	1	17%	1	17%	1	17%	3	50%
Manejo de presupuesto económico	0	0%	2	33%	0	0%	2	33%	2	33%
Cumplimiento de objetivos	0	0%	0	0%	1	17%	2	33%	3	50%
Efectividad en las tareas diarias	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

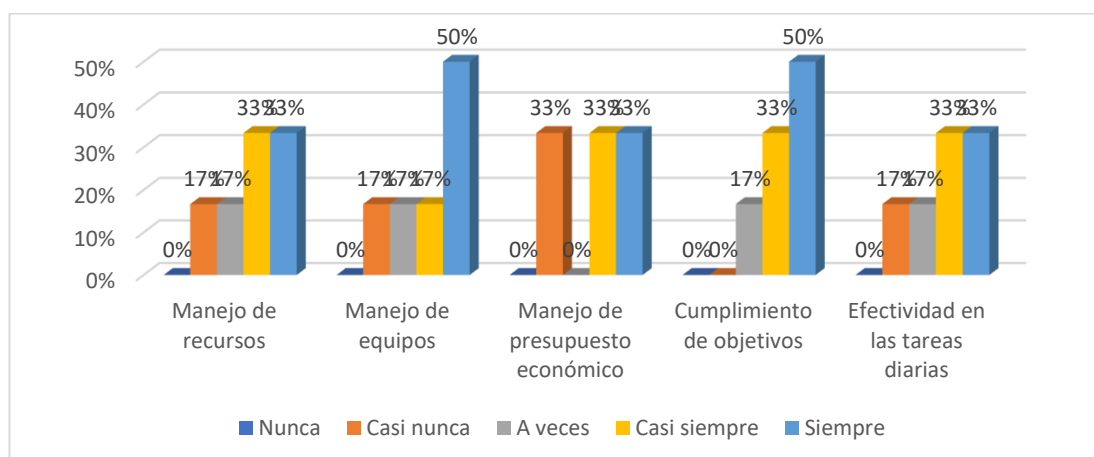


Figura 10. Dimensiones técnicas

En la presente tabla y figura se logra observar que, el 33% de los trabajadores indicaron que casi siempre desempeñan sus actividades utilizando de manera eficientemente los recursos, como también el 17% a veces, y un 17% casi nunca. Además, el 50% indicaron que siempre realiza sus labores utilizando adecuadamente los equipos tecnológicos, como también el 17% casi siempre, y un 17% a veces. Por otra parte, el 33% indicaron que casi nunca tienen un buen manejo de presupuesto económico, también el 33% casi siempre, y un 33% siempre. Asimismo, el 50% indicaron que cumplen con los objetivos



establecidos por la empresa, además el 33% casi siempre, y un 17% a veces. Finalmente, el 33% indicaron que casi siempre son efectivos en sus tareas diarias, como también el 17% a veces, y un 17% casi nunca.

Tabla 11

*Dimensión económica*

	N		Cn		Av		Cs		S	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tiempo de demora	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
Aporte a la rentabilidad	0	0%	0	0%	2	33%	1	17%	3	50%
Elaboración de presupuesto	0	0%	1	17%	1	17%	2	33%	2	33%
Manejo de la actividad económica	0	0%	1	17%	1	17%	3	50%	1	17%

Fuente aplicada a los trabajadores de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas.

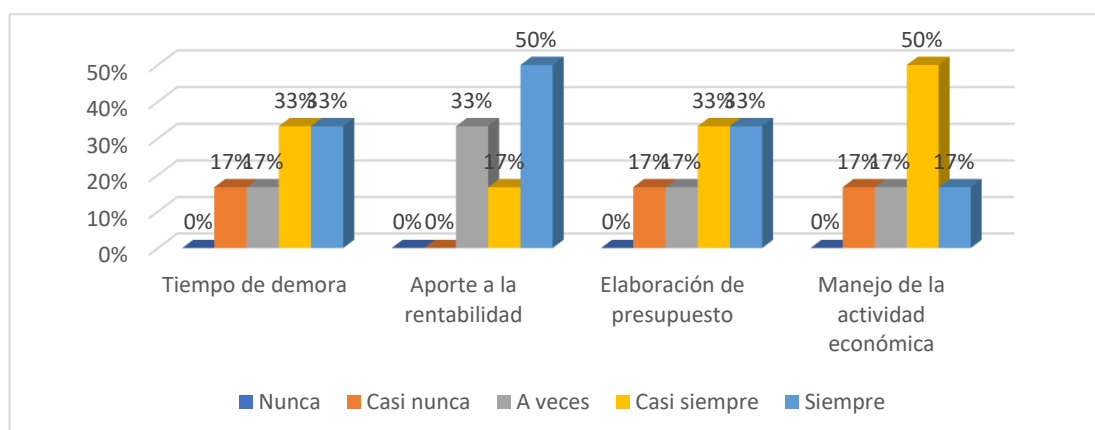


Figura 11. Dimensión económica

Tras la información recopilada a los trabajadores, en la tabla y figura se logra apreciar que, el 33% casi siempre desarrolla sus actividades en el menor tiempo posible, como también el 17% a veces y el 13% casi nunca. Por tanto, el 50% siempre las actividades del colaborador favorecen a la rentabilidad de la empresa, además el 33% a veces y el 17% casi siempre. Sin embargo, el 33% de los encuestados casi siempre cuentan con un presupuesto bien elaborado, pues el 17% a veces y el 17% casi nunca. Por otro lado, el 50%

manifiesta que casi siempre maneja adecuadamente la parte económica del área que tiene a cargo, pero el 17% a veces y el 17% casi nunca.

**Relación entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020**

Tabla 12

*Prueba de normalidad*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Sistema de control gerencial	,976	6	,929
Productividad	,952	6	,757

Para el objetivo general se ha realizado la prueba de normalidad de los datos, por lo que, en la tabla 12 se observa un grado de significancia de 0.929 para la variable sistema de control gerencial y 0.757 para la variable productividad, valor que al ser mayor al p-valor esperado (0.05) se establece que la distribución de los datos es normal, por lo que, se utilizó el estadístico de correlación Pearson para contrastar la hipótesis de investigación.

Tabla 13

*Relación entre sistema de control gerencial y productividad*

		Sistema de control gerencial	Productividad
Sistema de control gerencial	Correlación de Pearson	1	,962**
	Sig. (bilateral)		,002
	N	6	6
Productividad	Correlación de Pearson	,962**	1
	Sig. (bilateral)	,002	
	N	6	6

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 13 se observa una correlación Pearson de 0.962 la cual es positiva y alta respecto a los niveles de relación establecidos por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), quienes además consideran que la determinar un grado de significancia (bilateral) de 0.002 y al ser un índice menor al margen de error (0.05) se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, logrado establecer que existe una relación significativa entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas en el año 2020, es decir, cuanto más adecuado sea el manejo del sistema de control gerencial mayor será la productividad en las empresas turísticas.

## CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Los sistemas de control de gestión son herramientas que ayudan a la dirección a dirigir la organización hacia sus objetivos estratégicos y ventaja competitiva. Según Leo-Paul, *et al.*, (2021) señalan que el SCG juega un papel importante en la productividad de la empresa, ya que estos sistemas se convierten en herramientas clave para que los gerentes lleven a cabo la planificación, presupuestación, análisis, medición y evaluación de información útil para la correcta toma de decisiones.

Con respecto al análisis de los resultados obtenidos mediante los instrumentos de recolección de datos, se ha determinado que los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, se vienen manejando de manera adecuada según la percepción de los trabajadores, pues los encuestados señalan que a veces realizan un diagnóstico empresarial, también la planificación a veces contempla la misión, los objetivos y las estrategias de la entidad, por otro lado, lo encuestado señalan que casi siempre se maneja información diaria sobre los ingresos y egresos, permitiendo la presentación clara de los estados financieros, además, consideran que casi siempre se contempla la innovación en su trabajo, como también se emplea estrategias innovadoras, por último, casi siempre maneja información actualizada sobre la estrategia online. Respecto a ello, Souza (2020) en su estudio determinó que la gestión documental en el sistema no permite encontrar rápido documentos necesarios para realizar sus trabajos, asimismo, un 85% no saben si la empresa evalúa periódicamente la capacidad de atención, pero sin embargo el 60% señalan que el área de control interno si ayuda a mejorar la eficiencia de las operaciones. Asimismo,

Aldea (2019) a través de su investigación determina que, los SCG utilizados por los administradores en cuanto al control e interpretación de los datos no son completos ante las limitadas competencias de gestión por parte del personal encargado y una falta de alineamiento de las medidas con los objetivos, metas y personal.

Por otro lado, se identificó que la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas es adecuada según la percepción de la muestra de estudio (gerentes y administradores), dado a que los encuestados manifiestan que el personal se muestra estar comprometido con su trabajo, también casi siempre tiene en claro las competencias y capacidades del puesto, pero solo a veces reciben capacitación, además, señalan que casi siempre se realizan mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo, así mismo, sin embargo, casi nunca desarrollan sus actividades utilizando adecuadamente el presupuesto económico establecido por dicha actividad, por otro lado, el personal si cumplen con los objetivos y si siempre cuentan con un presupuesto bien elaborado. Dada la situación, Arenas y Chaúd (2017) determinaron que la productividad de las Agencias de Turismo en Arequipa es alta, debido a que utilizan adecuadamente las herramientas de gestión como las Tics, a diferencia que las no usas dichas herramientas tienen baja productividad, permitiéndoles en la reducción de costos y gastos, incremento de utilidades. Por su parte, Guerrero (2020) identifico que la productividad en la empresa es considera como eficiente, ya que los empleados son parte de los procesos de lograr llegar al cliente, sin embargo, no son considerados como los más importantes de la empresa.

Por último, se ha logrado determinar que existe relación positiva y alta ( $r=0.962$ ) entre los sistemas de control gerencial y la productividad la misma que es significativa al 0.002, pues al mantener un adecuado manejo del sistema de control gerencial genera mayor productividad de en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas en el año 2020. Resultados similares se evidencia en la investigación de Arenas y Chaúd (2017) pues considera que la implantación y manera de los sistemas tecnológicos en las agencias de turismo, genera un impacto positivo en la productividad, demostrada al realizar una comparación entre las empresas que la usan y las que no, siendo estas últimas, las que demostraron menor productividad debido que tienen dificultades para controlar sus actividades operativas.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES**

Se determina que el manejo de los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, durante el periodo 2020 es adecuada, debido que los encuestado señalen a veces realizan un diagnostico empresarial, también la planificación a veces contempla la misión, los objetivos y las estrategias de la entidad, casi siempre se maneja información diaria sobre los ingresos y egresos, permitiendo la presentación clara de los estados financieros, como también se emplea estrategias innovadoras, cuentan con indicadores e permitan medir la competitividad y por último, casi siempre maneja información actualizada sobre la estrategia online.

Se identificó que la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas es adecuada, dado a que los encuestados manifiestan que el personal se muestra estar comprometido con su trabajo, también casi siempre tiene en claro las competencias y capacidades del puesto, pero solo a veces reciben capacitación, además, señalan que casi siempre se realizan mantenimiento a los equipos y herramientas de trabajo, por otro lado, el personal si cumplen con los objetivos y casi siempre cuentan con un presupuesto bien elaborado.

De manera general, se determinó que el sistema de control gerencial se relaciona significativamente con la productividad de las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas en el año 2020, contexto que ha sido contrastada por una relación (Pearson) de 0.962 la cual es positiva y alta, además de un grado de significancia de 0.002.

## **CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES**

Se recomienda al gerente de la agencia de turismo Yurimaguas, implementar un Manual de Organización y Funciones (MOF), para que el personal tenga una guía basada en la descripción de sus funciones, organigrama, estructura organizacional la cual resulta un medio importante para la organización, pues ello le fortalecerá una mejor comunicación en los aspectos interpersonales de sus trabajadores, logrando un mejor desempeño de sus funciones.

Se recomienda al administrador de las agencias de turismo, llevar un control permanente de las actividades que realiza su personal para evaluar su productividad, con la finalidad de evaluar quienes cumplen con sus funciones de manera correcta en el tiempo establecido, de ese modo hacer un reconocimiento al mejor colaborador, para que todos puedan motivarse a mejorar su productividad. disminuyendo retrasos y demoras en los procesos.

Se recomienda al gerente, constante capacitación a su personal para fortalecer su conocimiento y estrategias de atención al cliente, con el fin de implementar el uso de un sistema de control gerencial, la cual ayudará a obtener los datos necesarios de sus clientes habituales, de ese modo la empresa podrá trabajar de forma organizada.



## CAPÍTULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agyemang, G., & Broadbent, J. (2015). Management control systems and research management in universities: An empirical and conceptual exploration. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(7), 1018-1046. doi:<https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2013-1531>
- Aldea, A. L. (2019). *Estudio de los sistemas de control de gestión en entidades privadas de servicio médico de Cajamarca*. Tesis de pregrado, Universidad de Piura, Piura, Perú. Obtenido de [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4306/T\\_CyA\\_1904.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4306/T_CyA_1904.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Almaguer, D. E., Caballero, L., & Arias, E. (2017). Diseño del sistema de control de gestión con enfoque de procesos en las agencias. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 1 - 10. Obtenido de <https://eventos.uho.edu.cu/index.php/ccm/cci2017/paper/viewPaper/339>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (1998). *Management control systems*. Boston: McGraw Hill/Irwin. <https://cmc.marmot.org/Record/.b14373907>.
- Arenas, E. M., & Chaúd, O. A. (2017). *Impacto del uso de las tics en la productividad de agencias de turismo en el cercado de Arequipa, 2017*. Tesis de pregrado, Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Obtenido de [http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15514/2/ARENAS\\_JARRO\\_ERI\\_IMP.pdf](http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15514/2/ARENAS_JARRO_ERI_IMP.pdf)
- Bedford, D. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bogetoft, P. (1995). Incentives and productivity measurements. *International Journal of Production Economics*, 39(2), 67-77. doi:[https://doi.org/10.1016/0925-5273\(94\)00062-F](https://doi.org/10.1016/0925-5273(94)00062-F)
- Bortoluzzi, D. A., Anzilago, M., & Lunkes, R. J. (2019). La influencia de la cultura organizacional en la relación entre estrategia y sistema de

- control gerencial . *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(3), 675-695.  
Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6973385>
- Chiriboga, E. F., Guaman, Y. D., Pérez, M. A., Hidalgo, J. A., & Mora, F. M. (2018). Calidad del servicio y su impacto en el turismo cultural: estudio de caso Museo Municipal. *Revista Espacios*, 39(19), 9. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/331086631\\_Calidad\\_del\\_servicio\\_y\\_su\\_impacto\\_en\\_el\\_turismo\\_cultural\\_estudio\\_de\\_caso\\_Museo\\_Municipal\\_Quality\\_service\\_and\\_relevance\\_in\\_the\\_cultural\\_tourism\\_case\\_of\\_study\\_Museum\\_Municipal\\_Contentido](https://www.researchgate.net/publication/331086631_Calidad_del_servicio_y_su_impacto_en_el_turismo_cultural_estudio_de_caso_Museo_Municipal_Quality_service_and_relevance_in_the_cultural_tourism_case_of_study_Museum_Municipal_Contentido)
- Delgado, J. P. (2014). *¿Qué es la Productividad Laboral?* Obtenido de Aptitus: Blog: <http://aptitus.com/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/>
- Díaz, N. J. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 10(1), 105-122. doi:<https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2987>
- Duréndez, A., Ruíz, D., García, D., & Diéguez, J. u. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Giménez, J., García, D., & Madrid, A. (2017). La influencia de los sistemas de planificación estratégica y control de gestión en el desempeño de las empresas constructoras: un estudio empírico en España. *Revisión Social*, 6(1), Revista Internacional de Ciencias Sociales. doi:<https://doi.org/10.37467/gka-revsocial.v6.1403>
- González, R. (2017). La implementación de los sistemas de control de gestión en las empresas de nueva creación: Una revisión de la literatura. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 78 - 95. doi:<https://doi.org/10.18800/contabilidad.201701.006>
- Guerrero, R. C. (2020). *Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las Pymes del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2018*. Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/7006/1/Proyecto%20de%20tesis-%20Renata%20Guerrero-ECO.pdf>

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. Obtenido de [https://www.academia.edu/41957962/METODOLOGIA\\_DE\\_LA\\_INVESTIGACION\\_LAS\\_RUTAS\\_CUANTITATIVA\\_CUALITATIVA\\_Y\\_MIXTA](https://www.academia.edu/41957962/METODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTAS_CUANTITATIVA_CUALITATIVA_Y_MIXTA)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015 : metodología / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México: INEGI Informa.
- Lavado, E. (23 de 3 de 2020). *CANATUR y gremios asociados trabajan para buscar medidas en favor del turismo*. Obtenido de portaldeturismo: <https://portaldeturismo.pe/noticia/canatur-y-gremios-asociados-trabajan-para-buscar-medidas-en-favor-del-turismo/>
- León, L. (2018). *Compromiso organizacional y su relación con la productividad en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016*. Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Martín, tarapoto. Obtenido de <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3169/MAEST.%20GEST.%20EMP.%20-%20Leyder%20Le%C3%B3n%20Suarez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Leo-Paul, D., Mohammad, M. R., & Gholamreza, E. (2021). Increasing productivity and sustainability of corporate performance by using management control systems and intellectual capital accounting approach. *Green Finance Review*, 3(1), 1-14. doi:<https://doi.org/10.3934/GF.2021001>
- Loayza, G., & Curasma, S. (2014). Gestión empresarial, nivel de competitividad y productividad de empresas del sector textil de Huancayo. *Apuntes de Ciencia & Sociedad*, 4(1), 15 - 24. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5124748>
- Ludym, J., Luzardo, M., & Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en pequeñas y medianas empresas de confecciones del área metropolitana de Bucaramanga, Colombia.

- Informacion Tecnologica*, 29(5), 175-186. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n5/0718-0764-infotec-29-05-00175.pdf>
- Maclariello, J., & Kirby, C. (1994). *Management Control Systems: Using Adaptive Systems to Attain Control* (Segunda ed.). Nueva Jersey, United States: Prentice Hall. <https://trove.nla.gov.au/work/10841245>.
- Mohanty, R., & Rajput, I. (1988). Productivity Measurement in a Manufacturing Company. *International Journal of Operations & Production Management*, 8(4), 65-78. doi:<https://doi.org/10.1108/eb054835>
- Office for National Statistics. (2016). *The ONS Productivity Handbook*. New York. ISBN 978-0-230-57301-7: Palgrave Macmillan. Obtenido de [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=5301](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=5301)
- Oficina de Estadísticas Nacionales. (2016). *The ONS Productivity Handbook*. New York. ISBN 978-0-230-57301-7: Palgrave Macmillan. Obtenido de [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=5301](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=5301)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (15 de 4 de 2020). *El turismo que queremos tras esta pandemia*. Obtenido de PNUD: <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2020/el-turismo-que-queremos-tras-esta-pandemia.html>
- Siska, L. (2015). The Concept of Management Control System and Its Relation to Performance Measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141-147. doi:[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00722-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00722-4)
- Souza, O. J. (2020). *Sistema de control de gestión empresarial y toma de decisiones en la Empresa Honda Selva Del Perú S.A. Iquitos- 2020*. Tesis de pregrado, Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/83/tesis%20orlando%20souza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zeb-Obipi, I. (2015). Corporate productivity performance: a harmonist framework. *International Journal of Business and General Management (IJBGM)*, 4(1), 19-28. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/270287251\\_CORPORATE\\_PRODUCTIVITY\\_PERFORMANCE\\_A\\_HARMONIST\\_FRAMEWORK](https://www.researchgate.net/publication/270287251_CORPORATE_PRODUCTIVITY_PERFORMANCE_A_HARMONIST_FRAMEWORK)

# **ANEXOS**

## 1. Matriz de consistencia

Título de la investigación	Problema de investigación	Objetivos de la investigación	Hipótesis	Tipo y diseño de estudio	Población de estudio y procesamiento	Instrumento de recolección de datos
<p>Sistemas de control gerencial y productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020.</p>	<p><b>Problema general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el grado de relación entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020?</li> </ul> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se está manejando los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020?</li> <li>• ¿Cómo es la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020?</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el grado de relación entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020</li> </ul> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el manejo de los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020.</li> <li>• Conocer la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p><b>Hi:</b> Existe una relación significativa entre el manejo de los sistemas de control gerencial y la productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, 2020.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p><b>Hi<sub>1</sub>:</b> Los sistemas de control gerencial en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, se vienen manejando de manera adecuada.</p> <p><b>Hi<sub>2</sub>:</b> La productividad en las agencias de turismo de la ciudad de Yurimaguas, es adecuada.</p>	<p><b>Tipo de estudio:</b> Descriptivo correlacional</p> <p><b>Diseño de estudio:</b> No experimental</p>	<p><b>Población:</b> 6 directivos</p> <p><b>Muestra:</b> 6 directivos</p> <p><b>Procesamiento de datos:</b> Microsoft Excel y SPSS 24</p>	<p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

## 2. Instrumento de recolección de datos

### Instrumento para evaluar los sistemas de control gerencial:

A continuación, se le presenta una serie de interrogantes que buscan evaluar el sistema de control gerencial de la empresa a fin de poder identificar falencias y posteriormente implementar estrategias de mejora, es por ello que se le pide contestar con toda sinceridad teniendo en cuenta la siguiente tabla de equivalencias:

Nunca	1	Casi siempre	4
Casi nunca	2	Siempre	5
A veces	3		

N°	Ítems	Opciones de respuestas				
		1	2	3	4	5
1	¿Se tiene información actualizada sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa?					
2	¿Las políticas organizacionales permiten la toma de decisiones de manera rápida?					
3	¿La planificación existente contempla la misión, los objetivos y las estrategias a largo plazo?					
4	¿Se cumple con los objetivos plasmados en el plan estratégico empresarial?					
5	¿Se lleva un control sobre el comportamiento de los competidores y la posición de la empresa en el mercado?					
6	¿Se tiene identificado los factores claves de éxito en la empresa?					
7	¿Se maneja información diaria sobre los ingresos y egresos?					
8	¿Los estados financieros son presentados de forma clara y entendible?					
9	¿Se manejan ratios financieros para la toma de decisiones rápidas?					
10	¿El análisis financiero permite en cierta medida predecir el futuro de la empresa?					
11	¿El porcentaje de clientes fidelizados va en crecimiento con el tiempo?					
12	¿Se mantiene un control sobre la calidad de atención que reciben sus clientes?					
13	¿La base de datos de los clientes se encuentra actualizada?					
14	¿Se mantiene un registro de los contactos post venta realizados?					
15	¿Los tiempos para la realización de cada proceso se encuentran optimizados (no son muy amplios ni tan cortos)?					

16	¿Los procesos para la realización de cada actividad son claros y sencillos?					
17	¿Se mantiene un control continuo sobre todas las tareas y actividades realizadas por el personal?					
18	¿Se mantiene un control continuo sobre el desempeño y productividad del personal?					
19	¿Se contempla la innovación en los métodos de trabajos de manera permanente?					
20	¿Se usa estrategias innovadoras a fin de destacar dentro del rubro?					
21	¿Se cuentan con indicadores que permitan medir la competitividad en la empresa?					
22	¿Se maneja información actualizada sobre la estrategia online usada por la empresa?					



### Instrumento para evaluar la productividad:

A continuación, se le presenta una serie de interrogantes que buscan evaluar la productividad de la empresa a fin de poder identificar falencias y posteriormente implementar estrategias de mejora, es por ello que a se le pide contestar con toda sinceridad teniendo en cuenta la siguiente tabla de equivalencias:

Nunca	1	Casi siempre	4
Casi nunca	2	Siempre	5
A veces	3		

N°	Ítems	Opciones de respuestas				
		1	2	3	4	5
1	El personal se muestra comprometido con el trabajo que realiza					
2	El personal tiene claro las competencias y capacidades que el puesto requiere					
3	El colaborador tiene predisposición para trabajar en equipo					
4	El personal recibe capacitación constante para mejorar su rendimiento laboral					
5	El personal trabaja en armonía con sus compañeros					
6	La empresa realiza una adecuada distribución de operaciones					
7	Se realiza mantenimiento constante a los equipos y herramientas tecnológicas de trabajo					
8	El espacio donde se desarrollan las actividades laborales es iluminado					
9	Existen herramientas que permiten el registro de los procesos					
10	El personal desempeña sus actividades utilizando eficientemente los recursos					
11	El personal realiza sus labores utilizando adecuadamente los equipos tecnológicos.					
12	El personal desarrolla sus actividades utilizando adecuadamente el presupuesto Económico establecido para dicha actividad					
13	El personal cumple cabalmente con los objetivos establecidos por la empresa					
14	El personal cumple adecuadamente con sus funciones diarias					
15	El personal desarrolla sus actividades en el menor tiempo posible					

16	Las actividades del colaborador favorecen a la rentabilidad de la empresa					
17	Existe un presupuesto bien elaborado					
18	El personal maneja adecuadamente la parte económica del área que tiene a cargo					

### 3. Estadística complementaria

#### Análisis de fiabilidad

##### Escala: Sistema de control gerencial

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>		
	N	%
Válidos	6	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	6	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	22

##### Escala: Productividad

<b>Resumen del procesamiento de los casos</b>		
	N	%
Válidos	6	100,0
Casos Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
Total	6	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	18

#### 4. Consentimiento informado

Por la presente declaro que he leído el cuestionario de la investigación titulada:

.....  
.....

....., del Sr. .... tiene como objetivo medir la planificación estratégica y la competitividad institucional.

He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante.

**Nombre del participante:**

.....

Su participación en este estudio no implica ningún riesgo de daño físico ni psicológico para usted. Es así que todos los datos que se recojan, serán estrictamente **anónimos y de carácter privados**. Asimismo, los datos entregados serán absolutamente **confidenciales** y sólo se usarán para los fines científicos de la investigación. El responsable de esto, en calidad de **custodio de los datos**, será el Investigador Responsable del proyecto, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos.

Desde ya le agradecemos su participación.

.....

NOMBRE

Investigador Responsable