

## Estrategias de marketing y gestión de ventas en las agencias de viajes y turismo en Moyobamba y Rioja, Perú

Marketing and sales management strategies in travel and tourism agencies in Moyobamba and Rioja, Peru

Wilson Javier De La Cruz-Chugnas<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional de San Martín, Facultad de Ciencias Económicas, Perú  
[wdelacruzchugnas@unsm.edu.pe](mailto:wdelacruzchugnas@unsm.edu.pe) , <https://orcid.org/0009-0001-6933-2850>

DOI: <https://doi.org/10.48204/j.colonciencias.v13n1.a7949>

### Resumen

El turismo en el Alto Mayo constituye un eje de desarrollo económico y cultural, pero su sostenibilidad depende de la capacidad de las agencias de viajes para integrar estrategias de marketing con prácticas sólidas de gestión de ventas. Estas organizaciones enfrentan un escenario donde la digitalización, la competencia creciente y la necesidad de fidelizar clientes exigen decisiones estratégicas más articuladas. El objetivo de este estudio consistió en analizar la relación entre las estrategias de marketing y la gestión de ventas en las agencias de viajes de Moyobamba y Rioja, con el fin de identificar su impacto en el desempeño empresarial y en la competitividad del destino. La investigación adoptó un diseño no experimental, transversal y correlacional. Se aplicó un cuestionario estructurado a la totalidad de agencias activas en la zona, considerando el marketing mix ampliado como primera variable y la gestión de ventas como segunda variable. Los datos fueron procesados con herramientas estadísticas (correlación de Pearson) que permitieron examinar asociaciones y medir la fuerza de las relaciones. Los resultados confirmaron la normalidad de los datos, con valores de significancia superiores al nivel crítico de 0.05 para ambas variables (marketing y ventas), además se mostraron correlaciones significativas, en especial entre las dimensiones promoción, procesos y gestión posventa, evidenciando que estas prácticas fortalecen la captación y fidelización de clientes. Sin embargo, se identificaron debilidades en la

integración tecnológica y en la innovación de servicios, lo que limita la consolidación de ventajas competitivas sostenibles. Se concluye que la competitividad de las agencias depende menos de acciones aisladas que de la coherencia estratégica entre marketing y ventas, condición esencial para un turismo amazónico sostenible y orientado al mercado.

**Palabras clave:** comercio, gestión, marketing, técnicas administrativas, turismo

## Abstract

Tourism in the Alto Mayo region is a key driver of economic and cultural development, but its sustainability depends on travel agencies' ability to integrate marketing strategies with sound sales management practices. These organizations face a landscape where digitalization, increasing competition, and the need to build customer loyalty demand more coordinated strategic decisions. The objective of this study was to analyze the relationship between marketing strategies and sales management in travel agencies in Moyobamba and Rioja, in order to identify their impact on business performance and the competitiveness of the destination. The research employed non-experimental, cross-sectional, and correlational design. A structured questionnaire was administered to all active agencies in the area, considering the expanded marketing mix as the primary variable and sales management as the secondary variable. The data were processed using statistical tools (Pearson correlation) that allowed for the examination of associations and the measurement of the strength of the relationships. The results confirmed the normality of the data, with significance values exceeding the critical level of 0.05 for both variables (marketing and sales). Significant correlations were also found, particularly between the dimensions of promotion, processes, and after-sales management, demonstrating that these practices strengthen customer acquisition and retention. However, weaknesses were identified in technological integration and service innovation, which limits the consolidation of sustainable competitive advantages. It is concluded that the competitiveness of travel agencies depends less on isolated actions than on strategic coherence between marketing and sales, an essential condition for sustainable, market-oriented tourism in the Amazon.

**Keywords:** commerce, management, marketing, administrative techniques, tourism

## Introducción

El turismo constituye hoy un entramado económico, social y cultural de dimensiones globales, capaz de influir en la estructura productiva de regiones enteras y en la manera en que estas proyectan su identidad. Lejos de limitarse a un intercambio comercial, esta actividad articula vivencias, narrativas y valores que circulan entre visitantes y comunidades anfitrionas. En este circuito, las agencias de viajes y turismo asumen un papel clave: seleccionan, combinan y ofrecen productos que transforman el potencial de un territorio en experiencias concretas y comercializables (Buhalis Sinarta, 2019).

El oficio de estas agencias ha experimentado mutaciones profundas en las dos últimas décadas. Lo que antes se resolvía mediante publicidad convencional, acuerdos con proveedores y atención directa en oficinas físicas, hoy se enfrenta a consumidores con acceso instantáneo a comparadores, reseñas y múltiples opciones. Esta hiperconectividad ha desplazado al marketing de un rol meramente expositivo hacia uno analítico y adaptativo, en el que comprender y anticipar el comportamiento del cliente es tan crucial como promocionar un servicio (Icoz *et al.*, 2018).

Tal transformación implica que la gestión de ventas no pueda entenderse como una tarea independiente. Marketing y ventas conforman un circuito cerrado en el que cada acción de promoción incide en la probabilidad de conversión, y cada resultado comercial retroalimenta la planificación estratégica. Una campaña mal dirigida puede atraer un público no alineado con la oferta, así como un equipo comercial mal entrenado puede desaprovechar la atención captada por el marketing. Dicho de otro modo, la estrategia marca el rumbo y la gestión operativa garantiza que ese rumbo se mantenga estable (Merino Sanz & Yáñez Lorenzo, 2025).

Numerosos estudios refuerzan esta interdependencia, Verhoef & Bijmolt (2019) evidencian que la aplicación consistente del marketing mix las 7 Ps favorece no solo la fidelización, sino también la rentabilidad. Sin embargo, la efectividad de tales estrategias no es uniforme: depende de factores como acceso a herramientas tecnológicas, formación del personal o disponibilidad de

recursos. En entornos menos desarrollados, estas limitaciones provocan que las prácticas sean discontinuas o improvisadas.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se fundamenta en los aportes clásicos y contemporáneos del marketing estratégico y operativo (Kotler *et al.*, 2023; Lambin *et al.*, 2015; Peñate Santana *et al.*, 2021), así como en los modelos de gestión de ventas propuestos por Jobber *et al.*, (2019). El marketing mix, concebido aquí no solo como una fórmula de las 4P sino como un modelo ampliado a las 7P del marketing de servicios, permite una lectura integral de las acciones de mercado. Asimismo, la gestión de ventas es analizada no como una función aislada, sino como un proceso que integra visión estratégica, competencias operativas y orientación al cliente. La combinación de ambas variables ofrece un marco idóneo para comprender las dinámicas comerciales en entornos turísticos descentralizados.

En Perú, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2022) ha priorizado el marketing turístico como motor de posicionamiento internacional. Pese a ello, investigaciones como la de Riascos Armas (2023) revelan que gran parte de las micro y pequeñas empresas carecen de planes formales, invierten poco en promoción y gestionan las ventas de manera empírica. La región San Martín y de forma particular, el Alto Mayo constituye un ejemplo evidente: abundancia de atractivos naturales y culturales, pero estrategias comerciales fragmentadas, en gran parte gestionadas por agencias familiares con escasa profesionalización.

El Alto Mayo, integrado por Moyobamba y Rioja, concentra cascadas emblemáticas, áreas naturales protegidas y un acervo cultural que podría posicionarse como destino emblemático del ecoturismo peruano. Sin embargo, muchas agencias operan con catálogos desactualizados, presencia digital mínima y propuestas turísticas sin diferenciación significativa. Este desajuste entre potencial y estrategia no solo limita la llegada de turistas, sino que restringe la generación de ingresos sostenibles.

Examinar la relación entre estrategias de marketing y gestión de ventas en este escenario permite, por un lado, estimar su grado de vinculación y, por otro, entender los factores que la condicionan. Entre los internos: la capacitación, la claridad de objetivos o la formalización de planes. Entre los externos: la competencia regional, la conectividad y las políticas de promoción. Casos documentados en otros contextos refuerzan esta visión: Basbus (2021) mostró que la coherencia entre estrategias digitales y tradicionales mejoraba el posicionamiento de agencias en Santiago del Estero; Tsegaw (2020) demostró que la personalización superaba al precio como factor decisivo en el turismo de lujo en Addis Abeba; y Amaro Saldarriaga (2020) identificó en el Perú que la creatividad y la formalización empresarial incrementaban las ventas. Asimismo, estudios en Colombia y Ecuador (Mancera Fandiño, 2013; Angueta Ramírez, 2018) han evidenciado que las microempresas enfrentan dificultades similares respecto a la implementación de estrategias efectivas por limitaciones económicas, tecnológicas y humanas.

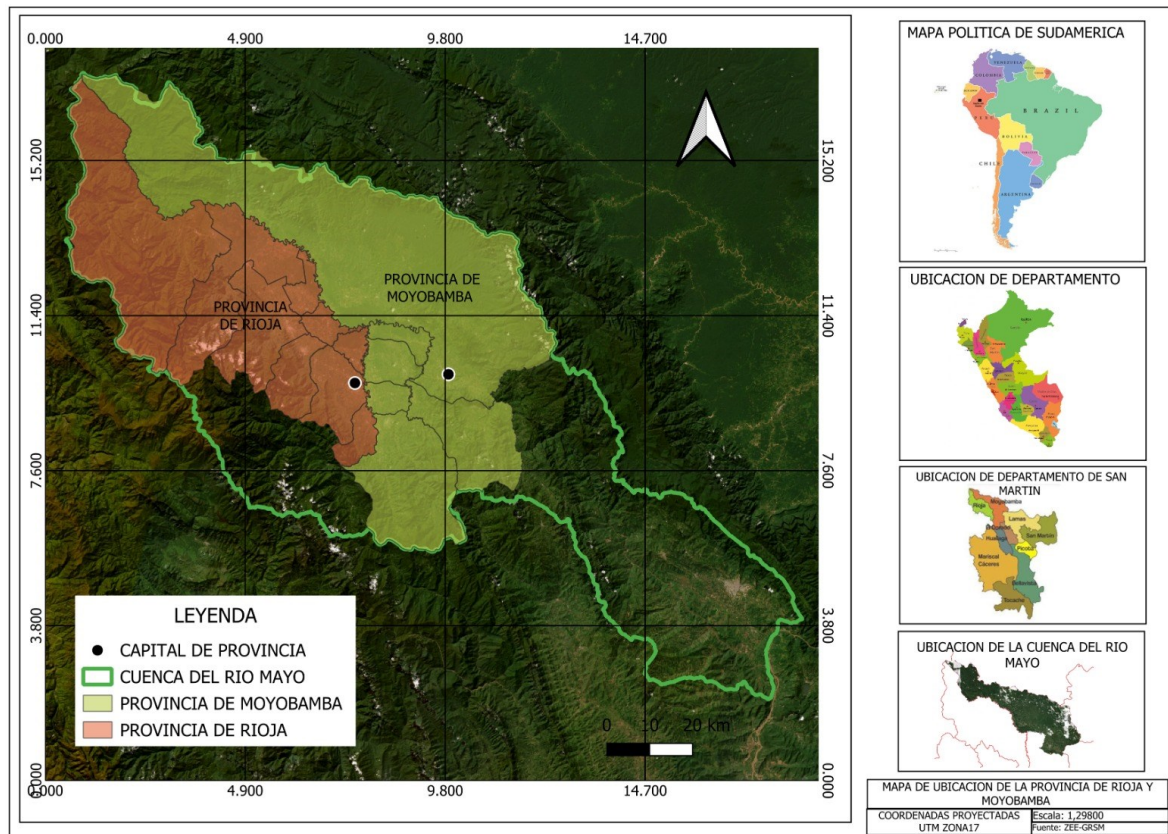
La presente investigación, más que limitarse a medir correlaciones, busca interpretar hallazgos y proponer ajustes viables para el contexto local. La aspiración final es transitar de un marketing intuitivo hacia uno basado en planificación, y de una gestión de ventas reactiva hacia una proactiva, logrando que el Alto Mayo consolide su identidad turística y mejore su competitividad en el mercado.

## Metodología

La investigación se realizó en el Alto Mayo, región San Martín, Perú, en las provincias de Moyobamba y Rioja, donde se concentra agencias de viajes y turismo legalmente establecidas (Figura 1). Este territorio, caracterizado por la combinación de atractivos naturales y culturales, constituye un nodo estratégico del turismo amazónico y representa un escenario idóneo para analizar la relación entre estrategias de marketing y gestión de ventas.

**Figura 1.**

*Ubicación geográfica del destino Alto Mayo*



Fuente: Tomado de Zonificación Ecológica y Económica de la Cuenca del Alto Mayo (Proyecto Especial Alto Mayo, 2008 ).

El estudio adoptó un diseño metodológico de tipo no experimental, transversal y correlacional, en el que se observaron las variables sin manipulación y en un único momento temporal. La variable 1 correspondió a las estrategias de marketing, operacionalizadas a través del modelo de las 7Ps: producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y evidencia física (Kotler *et al.*, 2023). La variable dependiente fue la gestión de ventas, entendida como el conjunto de actividades de planificación, prospección, negociación, cierre y posventa, con énfasis en la integración de herramientas digitales de apoyo (Jobber *et al.*, 2019). Esta estructura permitió



analizar asociaciones entre la calidad de las prácticas de marketing y los resultados de la gestión comercial.

La población estuvo conformada por las agencias de viajes registradas en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) en las provincias de Moyobamba y Rioja. Dado que el universo no superó las tres decenas de unidades, se aplicó un muestreo censal que incluyó prácticamente la totalidad de las agencias activas (30 agencias). Los criterios de inclusión contemplaron licencia vigente, local físico en las provincias mencionadas y disponibilidad de un responsable con capacidad de decisión estratégica. La respuesta institucional fue proporcionada por gerentes o administradores, lo que aseguró la representatividad de las prácticas empresariales.

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con escala Likert de tres puntos (nivel bajo, nivel medio, nivel alto). Este estuvo compuesto por 37 ítems distribuidos en dos bloques: el primero sobre estrategias de marketing, con indicadores adaptados de modelos de calidad en servicios y el segundo sobre gestión de ventas, basado en propuestas recientes sobre desempeño comercial y marketing turístico (Hysa *et al.*, 2022).

La validez de contenido del instrumento fue revisada por expertos y la confiabilidad verificada a través de una prueba piloto y del coeficiente alfa de Cronbach, cuyos resultados confirmaron la consistencia interna. El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0.87, lo que indicó un alto nivel de consistencia interna. A partir de esta validación, se hicieron ajustes menores en la redacción de ciertos ítems para evitar ambigüedades y asegurar la comprensión por parte de los encuestados.

El trabajo de campo se ejecutó de diciembre de 2023 a junio de 2024, periodo que coincidió con una etapa de operación regular de las agencias y evitó los sesgos derivados de la estacionalidad propia de las temporadas altas. La aplicación del cuestionario se realizó mediante visitas directas a las agencias, explicando previamente el objetivo de la investigación y garantizando la confidencialidad de la información. El cuestionario fue autoadministrado con acompañamiento del

investigador, lo que permitió resolver dudas sin influir en las respuestas. Se cuidaron aspectos éticos, como la obtención de consentimiento informado y el anonimato de las respuestas, para reducir sesgos de deseabilidad social.

Para el análisis estadístico se empleó el software SPSS versión 25; inicialmente se calculó medidas de normalidad mediante la prueba de Shapiro–Wilk, dado que el tamaño de la muestra fue menor a 50 casos (30). Posteriormente se aplicaron correlaciones de Pearson entre los índices de marketing y gestión de ventas. La interpretación se realizó considerando magnitud, intervalos de confianza y coherencia con el marco teórico, evitando conclusiones absolutas basadas solo en valores de significancia; los resultados no se interpretaron únicamente desde la estadística. Se procuró ir más allá de la relación matemática, indagando en su significado organizacional.

Se reconocieron limitaciones, como el posible sesgo de autoinforme que pudo inducir sobreestimación de prácticas deseables. Para mitigarlo, se reforzó el anonimato y se estructuraron los bloques temáticos de manera independiente. Asimismo, el carácter transversal del diseño no permitió establecer relaciones causales, aunque sí proporcionó evidencia sólida de asociación en el contexto estudiado. La investigación dejó disponibles los instrumentos, criterios de codificación y bases de datos anonimizadas, con el fin de facilitar la replicabilidad en otros destinos turísticos con características similares.

## Resultados

La presente sección detalla los hallazgos obtenidos de la investigación "Estrategias de marketing y gestión de ventas en las agencias de viajes y turismo del destino Alto Mayo", un estudio crucial para comprender la dinámica comercial y las oportunidades de crecimiento en este vital sector regional. La meticulosa recopilación y el subsiguiente análisis de datos permitieron desvelar patrones significativos y relaciones que iluminan el panorama actual de las agencias de viajes en la región del Alto Mayo. Cada resultado fue escrutado para discernir su implicación



práctica y su contribución al corpus de conocimiento sobre gestión empresarial en el contexto turístico.

En cuanto a la relación entre estrategias de marketing y gestión de ventas; el análisis estadístico de correlación permitió verificar la relación entre las variables “estrategias de marketing” y “gestión de ventas” en las agencias de viajes del Alto Mayo. Se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, adecuada para muestras pequeñas ( $n = 30$ ), y los resultados evidenciaron una distribución normal de los datos para ambas variables ( $p > 0.05$ ), lo que justificó el uso del coeficiente de correlación de Pearson.

Los resultados confirmaron la normalidad de los datos, con valores de significancia superiores al nivel crítico de 0.05 para ambas variables (marketing y ventas). Esta verificación permitió proceder con la prueba de correlación de Pearson, apropiada para identificar la fuerza y dirección de la relación lineal entre dos variables continuas. El coeficiente de correlación obtenido fue  $r = 0.661$  fue estadísticamente significativa ( $p < 0.001$ ), lo que evidenció una relación directa, fuerte, positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables. Este hallazgo sugiere que, en las agencias evaluadas, una mejora sistemática en las estrategias de marketing tendería a reflejarse en una gestión comercial más sólida. Véase la tabla 1.

**Tabla 1**

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

Correlaciones			
		Marketing	Ventas
Estrategias de Marketing	Correlación de Pearson	1	,661**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
Gestión de Ventas	Correlación de Pearson	,661**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

Para el análisis de las dimensiones de la variable estrategias del marketing mix, se analizaron siete dimensiones del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencia física. A continuación, se presentan los resultados destacados:

Las dimensiones con mayor nivel de desarrollo fueron personas (100%) y procesos (75%). El personal en contacto con los clientes mostró un alto grado de capacitación, disposición y conocimiento del servicio ofrecido. Estas dos dimensiones reflejan una cultura organizacional orientada al servicio, aunque muchas veces sin respaldo estratégico explícito. Por el contrario, las dimensiones como el precio y la plaza fueron las dimensiones más débiles. Muchas agencias indicaron no tener estrategias específicas para temporadas altas ni políticas de precios diferenciadas. La escasa inversión en infraestructura, canales digitales o alianzas de distribución también limitó la cobertura de sus servicios. Desde una mirada crítica, esta disparidad entre dimensiones revela una desconexión entre la vocación de servicio y la estructura comercial. El talento humano sobresale, pero no siempre está articulado con sistemas de promoción o posicionamiento adecuados. Véase la tabla 2.

**Tabla 2**

*Nivel de aplicación de las dimensiones del marketing mix*

DIMENSION	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Producto	10%	17%	73%
Precio	17%	38%	45%
Plaza	17%	36%	47%
Promoción	13%	22%	65%
Proceso	4%	21%	75%
Personas	0%	0%	100%
Evidencia Física	8%	24%	68%

Asimismo, para el análisis de las dimensiones de la variable gestión de ventas, se examinaron cuatro dimensiones: plan de ventas, nivel de objetivos, estrategia utilizada y nivel de competitividad. A continuación, se presentan los resultados destacados:

El análisis evidenció un desarrollo intermedio de la gestión de ventas. Aunque más de la mitad de las agencias planificaban ventas y definían objetivos, esta planificación era con frecuencia intuitiva y no basada en datos. La mayoría carecía de herramientas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM), indicadores de conversión o métricas de rentabilidad. La competitividad fue más una aspiración que una condición estructural. Las agencias confiaban en la diferenciación por trato humano y conocimiento del territorio, pero no articulaban estas fortalezas con acciones de posicionamiento o fidelización. Véase la tabla 3.

**Tabla 3**

*Nivel de aplicación de dimensiones de gestión de ventas*

DIMENSION	Nivel Bajo	Nivel Medio	Nivel Alto
Plan de Ventas	12%	20%	68%
Nivel de Objetivos	14%	32%	54%
Estrategia Utilizada	10%	29%	61%
Nivel de Competitividad	12%	31%	57%

## Discusión

La presente sección se adentra en la interpretación y contextualización de los hallazgos derivados de la investigación sobre las estrategias de marketing y la gestión de ventas en las agencias de viajes y turismo del destino Alto Mayo. Más allá de la mera presentación de cifras, esta discusión busca desentrañar las implicaciones teóricas y prácticas de los resultados, confrontándolos con la literatura existente y aportando una perspectiva crítica y reflexiva, inherente a la labor científica. Los datos empíricos, revelan la estructura y la función; esta discusión es el intento de comprender su biología completa en el ecosistema empresarial del Alto Mayo.

Los hallazgos de esta investigación corroboraron, con base empírica sólida, la hipótesis general planteada: existe una relación positiva y significativa entre las estrategias de marketing y la gestión de ventas en las agencias de viajes del destino turístico Alto Mayo. El coeficiente de correlación de Pearson ( $r = 0.661$ ,  $p < 0.001$ ) ofreció una evidencia estadística concluyente de dicha asociación. Sin embargo, reducir esta relación a una simple afirmación cuantitativa sería ignorar la riqueza contextual, las tensiones estructurales y los matices operativos que acompañan el desarrollo de ambas variables en escenarios periféricos como este. Estos resultados se corroboran con los hallazgos de Castillo Tamayo (2023) quien llegó a la conclusión de que existe una relación directa y significativa entre sus variables de estudio, con una correlación de Spearman de 0,804; y un p-valor inferior a 0,05.

Las agencias analizadas no fueron unidades genéricas; fueron organizaciones reales insertas en una ecología empresarial desafiante, marcada por la informalidad persistente, la falta de acceso a tecnologías de punta, y la ausencia de articulación institucional. Este contexto condicionó profundamente la manera en que el marketing y las ventas se comprenden, se planifican y se ejecutan. Por ello, más que confirmar la hipótesis, esta investigación la revitalizó desde una mirada crítica, identificando las vías a través de las cuales dicha relación se expresa —o se obstaculiza en territorios con alta fragilidad estructural.

Se identificó que las dimensiones del marketing mix con mayor grado de implementación fueron personas (100%), procesos (75%), y producto (73%). Estos resultados coinciden parcialmente con los hallazgos de Peñate Santana *et al.*, (2021) quienes advirtieron que, en microempresas turísticas de zonas rurales, las relaciones humanas suelen tener mayor peso que las estrategias tecnológicas. A diferencia de entornos urbanos altamente competitivos, donde la diferenciación se construye en gran medida desde lo digital, en el Alto Mayo prevalece un marketing relacional, basado en la cercanía y el conocimiento del cliente. Esta situación confirma que las estrategias no pueden ser extrapoladas sin adaptación contextual, como ya advirtiera

Lambin *et al.*, (2015) señalar que todo modelo de marketing debe ajustarse a las condiciones locales del mercado y a las capacidades internas de las organizaciones.

Sin embargo, otras dimensiones del marketing como precio (45%) y plaza (47%) revelaron un desarrollo limitado, lo que impide la consolidación de propuestas de valor integradas. La fijación de precios se ejecutó, en la mayoría de casos, por comparación empírica, sin estudios de elasticidad ni análisis de percepción del cliente. Asimismo, la dimensión de distribución estuvo restringida por la falta de plataformas virtuales, redes de comercialización o estrategias multicanal. Estas deficiencias estructurales pueden explicar por qué, pese a contar con un capital humano destacado, muchas agencias no logran una proyección competitiva sostenida. Este hallazgo coincide con lo reportado por Amaro Saldarriaga, (2020) quien indicó que la baja digitalización es uno de los principales cuellos de botella en los destinos emergentes del Perú.

Respecto a la evaluación de la gestión de ventas, los resultados mostraron un desarrollo intermedio. El 68% de las agencias declaró contar con un plan de ventas, aunque en su mayoría no formalizado. Solo el 54% fijaba objetivos cuantitativos, y menos del 35% utilizaba Indicadores Claves de Desempeño (KPI) para evaluar sus estrategias comerciales. Estas cifras revelan una gestión orientada más a la supervivencia que al crecimiento. En este punto, resulta pertinente recuperar los aportes de Jobber *et al.*, (2019) quienes subrayan que la gestión de ventas no puede reducirse a una ejecución operativa; requiere visión estratégica, sistematización de procesos y monitoreo constante de resultados.

No obstante, no todas las deficiencias encontradas son atribuibles a las agencias. Existen condicionantes estructurales como la limitada oferta de formación especializada, la falta de crédito orientado al desarrollo turístico, o la escasa integración con políticas regionales que limitan la posibilidad de consolidar prácticas de gestión modernas. En este sentido, las debilidades detectadas deben ser interpretadas no como falencias individuales, sino como reflejo de un ecosistema institucional débil que no acompaña el desarrollo de las microempresas turísticas.

Desde el plano teórico, los resultados permiten matizar algunas premisas clásicas del marketing estratégico. Por ejemplo, Kotler *et al.*, (2023) plantean que una estrategia efectiva se sustenta en la combinación sinérgica de las 4Ps (producto, precio, plaza y promoción), pero los hallazgos de este estudio muestran que en contextos como el Alto Mayo es posible observar impactos significativos en ventas con solo tres dimensiones bien aplicadas (personas, procesos, producto). Esto obliga a repensar la centralidad de ciertas estrategias y su adaptabilidad a economías donde el conocimiento técnico es limitado, pero el conocimiento empírico del cliente es profundo.

Además, el hallazgo de una fuerte relación entre marketing y ventas sin que existan sistemas tecnológicos avanzados pone en entredicho la idea muy extendida en entornos académicos de que la transformación digital es el único camino hacia la competitividad. En territorios emergentes, otras variables como la autenticidad cultural, el servicio humano y la experiencia relacional cobran un protagonismo que muchas veces no es capturado por los modelos tradicionales de análisis.

El diseño metodológico, de tipo cuantitativo y correlacional, representó una fortaleza al permitir establecer vínculos estadísticos verificables entre variables complejas. La muestra censal de 30 agencias aseguró la cobertura total de unidades formales en el destino, lo que brindó alta representatividad. Además, el cuestionario diseñado ad hoc alcanzó un Alfa de Cronbach de 0.87, lo que garantizó confiabilidad interna.

No obstante, también hubo limitaciones. El principal sesgo fue el de deseabilidad social, ya que algunos encuestados podrían haber sobreestimado sus buenas prácticas. Se intentó mitigar esta amenaza mediante el anonimato y el uso de ítems indirectos, pero su efecto no pudo ser completamente eliminado. Otro aspecto limitante fue la imposibilidad de contrastar los datos obtenidos con indicadores externos (como cifras de ventas reales o tasas de fidelización), debido a la falta de registros sistemáticos en las agencias. Además, la aplicación de un enfoque estrictamente cuantitativo, aunque necesario en esta fase, limitó la comprensión profunda de las motivaciones y



resistencias detrás de ciertas prácticas, lo que podría abordarse en futuras investigaciones con enfoques cualitativos.

Desde un enfoque práctico, los resultados obtenidos permiten diseñar estrategias específicas para elevar la competitividad de las agencias locales. Las dimensiones mejor valoradas como personal y procesos pueden convertirse en el punto de partida para el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada basada en el servicio. Asimismo, se recomienda implementar sistemas mínimos de planificación comercial, fomentar la capacitación en precio estratégico y promover alianzas con plataformas digitales que amplíen la distribución sin depender de grandes inversiones tecnológicas.

A nivel institucional, los resultados pueden ser insumos para que la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) y los gobiernos locales diseñen programas de formación y asistencia técnica alineados con las verdaderas necesidades del sector. No basta con ofrecer talleres genéricos; se requiere construir capacidades comerciales contextualizadas, articuladas a un enfoque de turismo sostenible y de base comunitaria.

Finalmente, esta investigación pone en evidencia que la relación entre marketing y ventas no es unívoca ni automática. Está mediada por factores organizacionales, culturales, sociales y políticos que deben ser incorporados en cualquier intento de profesionalización del sector turístico en zonas emergentes. Desde una perspectiva académica, el desafío está en seguir construyendo marcos teóricos que no solo expliquen la eficiencia empresarial en grandes mercados, sino que también comprendan y valoren las dinámicas económicas periféricas que, aunque distintas, no son menos legítimas ni menos valiosas.

## Conclusiones

La presente investigación permitió revelar, con sustento empírico y teórico, los vínculos que existen entre las estrategias de marketing y la gestión de ventas en el contexto específico de

las agencias de viajes y turismo del destino Alto Mayo. Lejos de validar fórmulas universales o replicar modelos estándares, este estudio asumió el reto de interpretar dinámicas comerciales en un ecosistema singular, donde conviven prácticas tradicionales, informalidad estructural y una progresiva apertura hacia la profesionalización empresarial. Las conclusiones se organizan en correspondencia con los objetivos formulados, incorporando cifras claves, matices interpretativos y observaciones críticas que buscan enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado

Se concluye que existe una relación positiva, fuerte y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y la gestión de ventas en las agencias de viajes y turismo del Alto Mayo. El análisis de correlación de Pearson arrojó un coeficiente de  $r = 0.661$ , con un valor de significancia de  $p < 0.001$ , lo que evidenció que aquellas agencias que aplicaban de forma sistemática componentes del marketing mix mostraban una mayor capacidad de planificación, ejecución y competitividad comercial. No obstante, esta relación no puede interpretarse de manera lineal ni automática. La eficacia de la gestión de ventas estuvo condicionada por el grado de integración entre las dimensiones del marketing, así como por factores externos como el acceso a tecnología, la articulación institucional y la capacidad de adaptación al entorno digital. Las estrategias que demostraron mayor impacto fueron aquellas que lograron alinear la propuesta de valor con prácticas promocionales coherentes, distribución eficiente y personal debidamente capacitado.

Las estrategias de marketing identificadas en las agencias de viajes del Alto Mayo evidenciaron un desarrollo asimétrico, con fortalezas claras en dimensiones humanas y operativas, y debilidades en aspectos técnicos y tecnológicos. La dimensión más sólida fue “personas”, con un 100% de agencias que manifestaron contar con personal capacitado en atención al cliente y conocimiento del destino, lo que permitió sostener un trato cercano y auténtico con los turistas. Asimismo, los “procesos” mostraron un nivel alto en el 75% de los casos, reflejando flujos de atención definidos, aunque con frecuencia no formalizados. En contraste, las dimensiones de “precio” (45%) y “plaza” (47%) registraron los niveles más bajos, lo que reveló una escasa planificación de estrategias de fijación de precios, y canales de distribución limitados

principalmente a la venta directa y presencial. Estos hallazgos sugieren que el marketing implementado ha sido funcional, pero no estratégico, lo que plantea un desafío crítico: pasar de una práctica empírica e intuitiva a una gestión deliberada, estructurada y centrada en el valor percibido del cliente.

La gestión de ventas en las agencias estudiadas mostró un nivel intermedio de desarrollo, con iniciativas incipientes de planificación y fijación de metas, pero con limitaciones significativas en la formalización, sistematización y seguimiento de los procesos comerciales. Un 68% de las agencias afirmó contar con un plan de ventas, aunque en la mayoría de los casos se trataba de planes no documentados ni sujetos a revisión periódica. Solo el 54% reportó establecer objetivos comerciales, y apenas un 28% trabajaba con metas medibles mensualmente. Las estrategias utilizadas incluyeron descuentos estacionales, alianzas locales y promociones, con un 61% de aplicación efectiva; sin embargo, no se identificaron prácticas de segmentación avanzada, ni gestión de cartera de clientes, ni uso de herramientas de CRM (Gestión de Relaciones con Clientes). La percepción de competitividad fue positiva (57%), aunque construida sobre criterios subjetivos, como la calidad del trato y el conocimiento del territorio, sin indicadores comparativos frente a otras agencias o destinos. Estos resultados revelaron una gestión que depende aún en gran medida de la experiencia personal del propietario y del capital social acumulado, más que de estructuras organizacionales diseñadas para escalar y sostener el crecimiento.

A partir del diagnóstico integral realizado, se diseñaron estrategias de marketing contextualizadas, adaptadas a las capacidades reales de las agencias y orientadas a cerrar brechas específicas que limitan su desempeño comercial. Estas estrategias se estructuraron en torno a las 7Ps del marketing, priorizando aquellas dimensiones con menor nivel de desarrollo. Se propusieron acciones como la implementación de sistemas básicos de planificación comercial, la formalización de metas de ventas con seguimiento mensual, y el fortalecimiento de la presencia digital mediante herramientas de bajo costo, como redes sociales y páginas web responsivas. Asimismo, se recomendó desarrollar paquetes turísticos con valor agregado, integrando experiencias culturales, naturales y comunitarias, lo cual permitiría fortalecer la dimensión “producto” y mejorar el

posicionamiento de las agencias frente a segmentos más exigentes. Las propuestas no respondieron a modelos teóricos rígidos, sino que fueron construidas desde un enfoque situado, con base en los hallazgos empíricos y con una mirada estratégica orientada al desarrollo local sostenible.

## **Declaración no conflicto de intereses**

El autor declara de manera expresa que el presente manuscrito titulado “*Estrategias de marketing y gestión de ventas en las agencias de viajes y turismo en Moyobamba y Rioja, Perú*” es un trabajo original e inédito, desarrollado sin la existencia de intereses personales, comerciales, financieros o institucionales que puedan influir de forma inapropiada en su contenido. No se han recibido apoyos económicos, materiales o de cualquier otra índole que condicionen los resultados, el análisis o las conclusiones aquí presentadas. Asimismo, se confirma que no existe conflicto de intereses con coautores, instituciones, entidades financieras ni con otros actores involucrados directa o indirectamente en la elaboración, revisión o sometimiento de este artículo.

## **Participación de los autores**

El autor único, WJ DLC C, concibió y diseñó el estudio, desarrolló el marco teórico y los objetivos de investigación, elaboró y validó el instrumento de recolección de datos, coordinó y ejecutó el trabajo de campo, procesó y analizó la información obtenida, interpretó los resultados, redactó el manuscrito y realizó la revisión y edición final. Asimismo, asegura que todas las etapas de la investigación y la elaboración del artículo se llevaron a cabo de manera autónoma y cumpliendo con los estándares éticos y metodológicos establecidos por la comunidad científica.

## Referencias bibliográficas

- Amaro Saldarriaga, G. A. (2020). *Estrategia de comercialización turística para el incremento de las ventas de las agencias de viaje de Chiclayo, Perú* [Universiudad Señor de Sipán]. In Repositorio Institucional - USS. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/7646>
- Angueta Ramírez, A. E. (2018). *Marketing digital: Estrategias en redes sociales de microempresas de venta de comidas y bebidas preparadas para su consumo inmediato, ubicadas en el sector la Mariscal Foch - Quito* [Universidad Andina Simón Bolívar]. <http://hdl.handle.net/10644/5984>
- Basbus, N. E. (2021). *Análisis de las estrategias de marketing de las agencias de viajes y turismo de Santiago del Estero, Argentina. 2018-2019* [Universidad Nacional de Santiago del Estero.]. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/3480>
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: Lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 8(5), 55. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Castillo Tamayo, I. Y. (2023). *Marketing digital y posicionamiento de una empresa de Transportes en Trujillo, 2022* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/113877>
- Hysa, B., Zdonek, I., & Karasek, A. (2022). Social Media in Sustainable Tourism Recovery. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2). <https://doi.org/10.3390/su14020760>
- Icoz, O., Kutuk, A., & Icoz, O. (2018). Social media and consumer buying decisions in tourism: The case of Turkey. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(4), 1051–1066. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.073>
- Jobber, D., Lancaster, G., & Meunier-FitzHughn, K. Le. (2019). *Selling and Sales Management* (11th ed.). Pearson Educación
- Kotler, P., Amstrong, G., & Balasubramanian, S. (2023). *Principles of Marketing*. In The Economic Journal (19th ed., Vol. 38, Issue 151). Pearson Educación.
- Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. In Proceedings of the National Academy of Sciences (2nd ed., Vol. 3, Issue 1). Mc Graw Hill Educación.
- Mancera Fandiño, J. P. (2013). La era del Marketing Digital y las Estrategias Publicitarias en Colombia. *Journal of Economic Literature*, M31(M37), 28.

Merino Sanz, M. J., & Yáñez Lorenzo, E. (2025). *Fundamentos de Marketing: Contexto, estrategias y herramientas en los entornos on y of*. In Prentice Hall. ESIC Editorial.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Estrategia Nacional de Reactivación del Sector Turismo 2022-2025*. MINCETUR, 280. <https://www.gob.pe/mincetur>

Peñate Santana, Y., Arce Recalde, J., Lozada Núñez, D., & Intriago Toledo, N. V. (2021). Estrategias de Marketing como Factor Determinante del Fracaso de las PYMES. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 391–400. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2111>

Proyecto Especial Alto Mayo. (2008). *Zonificación Ecológica y Económica de la Cuenca del Alto Mayo*. GORESAM, 1, 131. [https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/sial-moyobamba/archivos/public/docs/864\\_0.pdf](https://sinia.minam.gob.pe/sites/default/files/sial-moyobamba/archivos/public/docs/864_0.pdf)

Riascos Armas, J. O. (2023). *Marketing digital como estrategia de satisfacción y fidelización de clientes en el departamento de San Martín, 2022* [Universidad Nacional de San Martín]. <http://hdl.handle.net/11458/4827>

Tsegaw, A. (2020). *Marketing Strategies of Tour Operators For Luxury Tourism Performance* [Addis Ababa University]. <http://etd.aau.edu.et/handle/123456789/24477>

Verhoef, P. C., & Bijmolt, T. H. A. (2019). Marketing perspectives on digital business models: A framework and overview of the special issue. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.001>