

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**La gestión empresarial para una mejor competitividad de la empresa de transporte**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

**Andrea del Carmen Regalado Fernandez**

**ASESOR**

**Maribel Carranza Torres**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2023**

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

25%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

7%

PUBLICACIONES

15%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

[repositorio.ucv.edu.pe](http://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

4%

2

[tesis.usat.edu.pe](http://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

3

[www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

2%

4

[repositorio.ulasamericas.edu.pe](http://repositorio.ulasamericas.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

5

[dspace.esPOCH.edu.ec](http://dspace.esPOCH.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

6

[repositorio.esan.edu.pe](http://repositorio.esan.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

[repositorio.uap.edu.pe](http://repositorio.uap.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

8

[repositorio.utmachala.edu.ec](http://repositorio.utmachala.edu.ec)

Fuente de Internet

1%

9

Submitted to Universidad Autonoma de Chile

Trabajo del estudiante

1%

---

## Índice

Resumen .....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	6
Gestión empresarial.....	8
Proceso de Gestión empresarial .....	8
Competitividad.....	10
Indicadores de competitividad .....	11
Empresa de Transporte.....	13
Referencias .....	15
Anexos.....	18

## Resumen

Las empresas deben lograr el mayor nivel de competitividad para lograr diferenciación entre la competencia; por ello, es importante una correcta aplicación de los procesos de gestión empresarial para contar con la información necesaria para tomar decisiones frente a los constantes cambios que se presenten. Sin embargo, las empresas de Transporte presentan debilidades como: la falta de una planificación, mala organización y jerarquía de los puestos de trabajo, deficiente dirección de los puestos de mando y el bajo control de los recursos que posee; lo que conlleva a un deficiente ambiente de trabajo. Por lo tanto, el artículo de investigación tiene el propósito determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transporte. Así mismo, se empleó como metodología la aplicación de una encuesta al dueño y trabajadores y se utilizó bases de datos. Por último, mediante la recopilación de información se logra entender que la gestión empresarial es un factor clave para que la empresa logre desarrollarse en el mercado, asimismo, se vuelve más eficiente brindando un servicio de calidad y diferenciación

**Palabras clave:** Gestión empresarial, competitividad, empresa de transporte.

### **Abstract**

Companies must achieve the highest level of competitiveness to achieve differentiation from the competition; therefore, a correct application of business management processes is important to have the necessary information to make decisions in the face of constant changes that occur. However, Transport companies have weaknesses such as: lack of planning, poor organization and hierarchy of jobs, poor management of command posts and low control of the resources it possesses; leading to a poor work environment. Therefore, the research article has the purpose of determining the contribution of business management in the competitiveness of the Transport company. Likewise, the application of a survey to the owner and workers was used as a methodology and databases were obtained. Finally, by collecting information it is possible to understand that business management is a key factor for the company to develop in the market, it becomes more efficient by providing quality service and differentiation.

**Keywords:** Business management, competitiveness, transport company.

## Introducción

En la actualidad las empresas afrontan el desafío de lograr competitividad en el mercado en que desempeñan, para lo cual es necesario que desarrollen gestión empresarial, puesto que es un factor determinante. Para cumplir con las exigencias del mercado se les pide a las empresas estar preparadas para los constantes cambios que se puedan presentar.

(Rodríguez Álvarez & Pérez Martínez, 2016) nos dice que la competitividad en la actualidad es un tema de interés global, puesto que se ha vuelto la meta por alcanzar de las organizaciones, al tener que crear un ambiente favorable que le permita la diferenciación en el mercado. Asimismo, afirma que la limitación del crecimiento de las organizaciones es por la falta de ventajas competitivas en lo que respecta a la calidad de servicio que brinda la empresa.

Sin embargo, para (Zapata Cortes, Vélez Bedoya, & Arango Serna, 2020) implementar un método de modelo de ruteo de flota heterogénea en las empresas de transporte reduce un 53.08% los costos del servicio y reduce en un 50% de las unidades necesarias para atender los pedidos a los clientes, debido a eso la empresa no logra desarrollarse competitivamente.

Según una evaluación en el Dorado, desarrollado por (Jaramillo Angarita & Gonzales, 2015) menciona que las empresas de transporte en la gestión empresarial no consideran factores tan indispensables como la estructura salarial de los trabajadores, no tienen definido el proceso de contratación de choferes, no identifican estructura y cultura organizacional, no desarrollan el plan de toma de decisiones, y dejan de lado la proyección financiera e instalaciones adecuadas que necesitan para el desarrollo competitivo de la empresa.

Es indispensable que para lograr eficiencia y posicionamiento en el mercado las empresas de transporte desarrollen ventajas competitivas con respecto a mejorar los costos necesarios para el servicio que brindan, mejorar el proceso de sus operaciones comerciales, y desarrollen infraestructura logística. (Zamora Torres & Mora Zimbron, 2017)

De entre las razones por las que una empresa de Transporte tiene una deficiente gestión empresarial, según (Bernal Diaz, 2020), es porque no establecen los objetivos organizacionales que quieren conseguir a corto, mediano o largo plazo, las funciones y organigrama empresarial no está estructurado adecuadamente, y el equipo de trabajo no se comunica activamente.

En la evaluación del Foro Económico Mundial, según (Peñaranda, 2020) nuestro país tiene como resultado un bajo nivel competitivo, la razón principal de este resultado es por la falta de Preparación Tecnológica debido a que la economía del país no decide implementar las tecnologías necesarias para mejorar las industrias. En tanto para el (Churango Zarate, Gonzales Tinoco, & Valdivia Rivera, 2020) en el Índice de Competitividad Regional, las regiones menos

competitivas según la evaluación son Huancavelica, Puno y Cajamarca quienes tienen baja puntuación en los indicadores de empleo formal, inseguridad e infraestructura; asimismo son regiones que también están consideradas en pobreza.

En Moyobamba, para (Reyna Camus, 2018) las empresas del sector transporte no logran desarrollar competitivamente debido a que no ofrecen calidad con respecto a la atención al cliente, además no se preocupan por si sus clientes se encuentran satisfechos con los servicios y no invierten en la implementación de tecnología necesaria para los procesos empresariales.

El presente artículo de revisión tiene como objetivo determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transporte, ya que es de suma importancia lograr la diferenciación en el mercado mediante la correcta aplicación del proceso de gestión empresarial, teniendo en cuenta el desarrollo de los factores competitivos. Es por ello que se planteó la siguiente pregunta problema: ¿Determinar la contribución de la gestión empresarial en la competitividad de la empresa de Transporte?

## **Gestión empresarial**

Es el proceso intelectual y creativo que desarrolla el administrador, quien se encarga de los procesos estratégicos, elaborar las directrices y tácticas de la empresa, negocio o corporación donde se planea gestionar (Hernández & Pulido, 2011). Como también, ayuda a lograr que la oferta cubra a la demanda de las diversas actividades de cada uno de los productos de la empresa, diseñando procedimientos con costos que cubran las necesidades del cliente, contribuyendo en el incremento de la productividad de la entidad.

### ***Proceso de Gestión empresarial***

Las funciones de la gestión empresarial están compuestas por cuatro indicadores que cumplen sus funciones de manera independiente pero que no se aíslan una de otras. Según (Hernández & Pulido, 2011)son:

La **planeación** es una acción que realizan las empresas para el logro de objetivos y metas, asimismo quiere conocer y perseguir una visión. Por ello la importancia de crear en conjunto, considerando la situación de la empresa, el rumbo y la filosofía que desea seguir la empresa para lograr los resultados propuestos. Ayuda a alcanzar un análisis exacto que ayude a la entidad a tomar decisiones en concordancia con los objetivos y políticas diseñadas. (García Guiliany, y otros, 2017). Las herramientas de planeación son:

- Las estrategias que son una serie de actividades que pretenden responder a las necesidades o circunstancias que se presentan en el mercado en el que se encuentra
- Las políticas son los comportamientos que espera la empresa tanto de sus de usuarios internos como externos y con los que tiene una relación, asimismo es el modo de desarrollarlas.
- Las normas son aquellas reglas administrativas sobre cumplimiento obligatorio para la ejecución de una actividad, procedimiento, programa o presupuesto, estas deben ser detalladas específicamente y orientadas a cada procedimiento a realizar
- Los procedimientos son planes operativos continuos y permanentes que desarrolla la empresa u organización y conforman la secuencia cronológica de las fases de trabajo, así como los requisitos formales y de contenido que deben cumplirse
- Los programas son aquellos sistemas informáticos que sirven para el procesamiento de información según parámetros establecidos por algoritmos y deben ser aprobados por alta dirección para ser usados y dependen de cada área
- El presupuesto es la operación anticipada de los ingresos y egresos de la situación

financiera de una empresa durante un periodo contable y pretende alcanzar las metas y objetivos de la empresa

- La misión: tienen como fin determinar el propósito que tiene la organización en el mercado, para servir a sus clientes
- La visión es el que le da sentido a los planes y acciones planteadas, este conjunto de ideas le da sentido a la dirección que la entidad debe llevar

La **organización** es la función que se encarga de clasificar a los recursos que posee la entidad y designar tareas a las diferentes integrantes que laboran en la ejecución de la empresa, de tal forma que exista una estructura organizativa y conozcan todas las actividades que deben desarrollar para lograr los objetivos y metas planteadas. Las herramientas de organización son:

- El organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura funcional de la empresa, los cargos y el orden jerárquico que ocupan en la entidad
- El análisis y descripción de puestos es determinar las funciones de cada unidad básica de trabajo, establecer de esta manera la remuneración de sueldos y salarios, capacitaciones, habilidades a desarrollar, y otros.
- El manual de organización se compone por todos los documentos administrativos relativos a la estructura de la empresa, sus organigramas respectivos de los puestos de trabajo y su posición en la empresa, la organización de los procesos operativos que la empresa tiene, puestos y funciones de los colaboradores de la entidad

La **dirección** es el proceso de gestión que se encarga de los recursos productivos y toma de decisiones con el fin de conseguir los objetivos de la empresa de manera eficaz y eficiente. Los responsables se ocupan de llevar la planificación, organización, coordinación y control dentro de la organización (Hernández & Pulido, 2011). Los medios y componentes que la componen son:

- La integración que se encarga de conservar, desarrollar las capacidades con el conocimiento, y si es necesario contratar a los recursos humanos que se requiera para cubrir la estructura organizacional y quienes deben cohesionarse con la misión y visión que dirige a la empresa.
- El liderazgo que es la capacidad y habilidad que tiene la dirección para influir, motivar y comprometer a los trabajadores hacia las metas y objetivos establecidos de la organización
- La motivación se encarga de encaminar a los trabajadores hacia la meta u objetivo establecido, una buena motivación para los trabajadores es hacerlos sentir útil con su trabajo

- La comunicación sirve para reconocer y dar a conocer las buenas ideas y opiniones que tienen los demás miembros de la entidad, de esta forma se logra la eficiencia de las operaciones y se mantiene un ambiente de trabajo acogedor
- La supervisión de resultados se trata de regular que los objetivos y metas establecidas se están cumpliendo según lo planificado anteriormente, así como que cada trabajador cumpla con sus funciones según las normas, principios, valores y políticas
- La toma de decisiones es la esencia de la dirección, y es la elección a tomar entre varias alternativas frente a una situación fortuita, se puede tener un plan de toma de decisiones que ayude en ciertas circunstancias y facilite el proceso administrativo

El **control** es el proceso administrativo que se encarga medir y evaluar los resultados conocer el desempeño organizacional y evaluar si todos los recursos cumplen con sus labores encomendadas. Asimismo, es la función que se encarga de mantener la actividad organizacional dentro de los parámetros permitidos, en relación con los objetivos establecidos. Las herramientas son:

- Los parámetros, estándares e indicadores sirven para medir los elementos de la organización para ello se utiliza la reacción para medir de un proceso frente al producto o servicio, lo que se espera obtener en los resultados y las variaciones en las que reacciona un elemento evaluado
- El sistema de medición e información es la base de datos a control que se obtiene de las actividades y procesos operativos que tiene la empresa para ello se consultó los registros ya sean computarizados o manuales que tenga la empresa
- La evaluación de efectividad es necesario para tener una continua verificación de los controles, para que funcionen adecuadamente y cumplan su función en la empresa, pues de estar es necesario replantear o cambiar, para que los planes empresariales se cumplan eficientemente.

## **Competitividad**

Es de las categorías más importantes considerada por los directores empresariales, al conocer el aumento de la demanda y exigencias de los clientes, cada vez más compleja, buscan lograr la mejor posición en el mercado y asegurar estabilidad en el tiempo (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida, & Fierro Mosquer, 2020). Es también la capacidad de las empresas para elaborar bienes y servicios de calidad y con precios económicos; de tal forma que puedan

competir en un mercado exigente ( Carrasco Vega, Mendoza Virhuez, López Cuadra, & Mori Zavaleta, 2021). Asimismo, la ventaja significativa que consigue una entidad, es por los procesos de producción y organización, los cuales se revelan en el precio y la calidad del producto a comparación de la competencia y mercado (Garcia Guiliany, y otros, 2017).

### ***Indicadores de competitividad***

La **capacidad para diferenciar** es cuando la empresa logra mejores resultados con alguna ventaja significativa que valora la mayor parte de los clientes, asimismo la empresa debe emplear fortalezas que cooperen en la diferenciación (Díaz Muñoz, Quintana Lombeida, & Fierro Mosquer, 2020). Pero la diferenciación es cuando la empresa se despegue de sus rivales mediante cualidades únicas que son más valoradas y reconocidas por el mercado ( Rodríguez Eugenio, Gallo Apolo, González Illescas, & Carmenate Fuentes, 2021). Las herramientas son:

- El valor agregado es una cualidad adicional añadida al producto o servicio, para conseguir un valor comercial más alto, lo cual es una característica o servicio poco común, que consigue diferenciación del resto de competidores.
- Los vehículos de carga son los destinados para el servicio de transporte de carga; también incluyen los vehículos que, como tráiler, autotanque, panel, cabinas, pipas, redilas, volteo y grúas
- El control de vehículos de transporte es para conocer cómo y dónde se emplea el recurso, determinar excesos de consumo y reducir pérdidas de combustible, también es un sistema que acelera y perfecciona la capacidad de transporte, manejar los contratos de transporte, realizar planes para el servicio y contactar a los clientes para lograr un mejor sistema de control.
- El nivel de flexibilidad sirve para que la empresa abastezca la demanda del mercado, calcular las ventas y ser un soporte a la producción y elaborar información para la entrega de los pedidos a los consumidores, es así que las empresas pueden reprogramar sus responsabilidades, aceptar cambios y garantizar las entregas cubriendo las expectativas de los clientes.

Las **habilidades empresariales** se refieren a la capacidad de gestionar del propietario o encargado para repartir la producción de los servicios de transporte y ofrecer la prestación de los mismos, las herramientas son:

- El contrato de transportista es un documento formal y es el factor de gestión que la empresa debe brindar a su cliente para alcanzar acuerdos que perduren en el tiempo, asimismo eso le da credibilidad y viabilidad al negocio

- La determinación de tarifas es la operación para alcanzar los precios de los servicios brindados a base de sus costos, correspondiente a lo calculado por el propietario o los encargados
- La actualización de las tarifas puede ser impuestas por el cliente o por la empresa, usualmente se requiere de un medio para conocer su estructura de costos y negociar tarifas de acuerdo a la economía, pero también interviene la escasez de recursos
- La planeación de los servicios es la perfección de los procesos para brindar un servicio que eficiente y de calidad a la comunidad, se debe considerar las necesidades del consumidor y los tiempos del equipo de trabajo
- La planeación estratégica es el procedimiento por el cual los encargados elaboran sus objetivos y sus actividades en cuestión al tiempo, ambos conceptos se relacionan el uno como el otro, y debe ser un plan secuencial de tal forma que el logro de una meta continúe a otra.

Las **habilidades o conocimientos técnicos** son formaciones psicológicas que logran asimilar, conservar, utilizar, y exponer los saberes. asimismo, se forman y desarrollan con la práctica de las acciones mentales y se transforman en formas de actuación que dan respuesta a tareas teóricas y prácticas (Oviedo Rodríguez & González González, 2016) las herramientas son:

- El nivel general del conocimiento de la empresa es un proceso de cambio de la información y los activos intelectuales, el cual permite aumentar el conocimiento y elaborar las condiciones para el compartir de información entre los trabajadores en una empresa, esto permite lograr o mantener la ventaja competitiva.
- El nivel académico de los trabajadores es el conocimiento del trabajador dentro de una empresa, es importante considerar también la experiencia, estos aspectos se evidencian en la forma de actuar del trabajador
- La actualización y capacitación de choferes ayuda al trabajador favorecer sus competencias y habilidades, esto se observará en su rendimiento laboral, y en el valor agregado que contribuye a la compañía;
- El conocimiento de los costos de transporte son bienes que hacen posible la obtención de bienes y/o servicios para que sean vendidos, para obtener ingresos y sirve para calcular los costos en que se necesitó para vender la mercadería
- El procesamiento de control y evidencias permite la aprobación, revisión y mantenimiento de los documentos de la empresa; lo cual sirve de evidencia para la

toma de decisiones futuras

La **Calidad de servicio** es alcanzar la perfección bajo rangos de productividad conforme a la creación, fabricación o procedencia, logrando óptimas garantías (AMPUDIA SJOGREEN, 2018) también son aquellos indicadores que se debe cumplir las necesidades del consumidor y es importante porque logra la diferenciación de los negocios (Salazar Yépez & Cabrera Vallejo, 2016) las herramientas son:

- La medición del desempeño del servicio de transporte es elaborar información que permita decidir el logro de metas de los colaboradores, para tener esta evaluación se debe, detallar el puesto de trabajo y calificar del desempeño en relación al puesto.
- La estrategia y proceso de calidad es la satisfacción que se puede lograr del cliente respecto al producto o servicio que se ofrece, para ello es necesario implementar planes innovadores o creativos (Smith Ramírez, 2015).

La **Imagen de la empresa** es un elemento estratégico en la empresa ya que le permite diferenciarse de su competencia porque tiene capacidades para atraer y retener a los clientes internos y externos y en consecuencia mejorar la competitividad ( Hinojosa López, Ayup González, & Cogco Calderón, 2020) asimismo es lograr una posición positiva de la empresa según la perspectiva del cliente, esto consiste en lograr un signo distintivo que afecte para que elijan el producto que tiene la empresa, las herramientas son:

- La satisfacción de los clientes es cumplir las exigencias del cliente, logrando lealtad al momento de elegir su establecimiento de compra de cierto producto o servicio, lo que en largo plazo aumentan las utilidades para la empresa.

## **Empresa de Transporte**

Se refiere al servicio de transporte aquellas empresas que se encargan de exportar como importar que distribuyen sus mercancías en todo el territorio nacional, además a las empresas que producen y comercializan sus productos desde los almacenes de elaboración hacia los lugares de venta en el área nacional. (Lucana Poma, 2015)

Los **vehículos de transporte** son aquellos que han sido elaborados y fabricados para el transporte de existencias. Estos pueden ser clasificados entre vehículos únicos motorizados y aquellos que poseen plataforma de carga, también puede ser la combinación de dos tipos de vehículos independientes:

- La unidad tractora motorizada: Es aquel vehículo que funciona mecánicamente y es propulsado por una variedad de energía, que puede ser petróleo, gasolina, gas, etc.

- El tráiler de carga: Es considerado un vehículo no motorizado, puesto que ha sido fabricado para ser jalado por otra unidad tractora. Los tipos de tráileres son dos: o Remolque: es el que aguanta por sí mismo todo el peso que transporta. o Semirremolque: es el que se apoya en la unidad tractora por lo cual no soporta toda la carga que transporta en sus propias ruedas:

Entre los principales **costos** que se encuentran en las empresas de transporte, se las clasifica en tres categorías:

- Costos fijos (del vehículo): los cuales son separados del uso o no que le demos al vehículo. Se puede encontrar a la depreciación, permisos municipales, licencia de los conductores, salario del personal, seguro de los vehículos e incluso préstamos para financiamiento vehicular.
- Costos variables (operativos): estos dependen del uso que se les dé a los vehículos, usualmente es según el recorrido en kilometraje. Donde encontramos, el combustible, aceites, lubricantes, llantas, repuestos, mantenimiento, reparaciones y bonificaciones a los trabajadores.
- Costos de administración: estos van en relación de la gestión y son distribuidos a todas las unidades de transporte que posea la empresa. Podemos encontrar a equipos de apoyo, salario de personal administrativo, ventas, gerentes, alquiler, teléfonos, servicios básicos, etc.

## Referencias

- Carrasco Vega, Y. L., Mendoza Virhuez, N. E., López Cuadra, Y. M., & Mori Zavaleta, R. (2021). *La competitividad empresarial en las pymes: retos y alcances*. Bagua: Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000500557](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000500557)
- Hinojosa López, J. I., Ayup González, J., & Cogco Calderón, A. R. (2020). *Imagen corporativa y satisfacción laboral en potenciales empleados del sector bancario*. Mexico: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-76782020000100004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782020000100004)
- Rodriguez Eugenio, K. R., Gallo Apolo, J. E., González Illescas, M. L., & Carmenate Fuentes, L. P. (2021). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de diferenciación de las empresas exportadoras*. Machala: INNOVAResearch Journal. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1832/1905>
- AMPUDIA SJOGREEN, D. E. (2018). *CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DEL SECTOR COMERCIAL DE MÉXICO Y COLOMBIA*. ARRANQUILLA: UNIVERSIDAD DE LA COSTA. Obtenido de <https://docs.google.com/document/d/1T-tOhfLCCqZEHcBfCTNkp44z5h557lwAWDiIotm7qyg/edit>
- Bernal Diaz, O. R. (2020). *Modelo de gestion empresarial para mejorar la calidad de los servicios de la empresa de transporte Huacho Carquin S.A. año 2019*. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SANCHEZ CARRIÓN. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.14067/4228>
- Churango Zarate, V. E., Gonzales Tinoco, F. J., & Valdivia Rivera,, Y. D. (2020). *Índice de Competitividad Regional - INCORE 2020*. Lima: Instituto Peruano de Economía. Obtenido de [https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE\\_2020\\_FINAL.pdf](https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2020_FINAL.pdf)
- Díaz Muñoz, G. A., Quintana Lombeida, M. D., & Fierro Mosquer, D. G. (2020). *La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Equinoccial: INNOVA Research Journal. Obtenido de

- file:///D:/Downloads/Dialnet-LaCompetitividadComoFactorDeCrecimientoParaLasOrga-7878906.pdf
- (2017). *Eficiencia del autotransporte de carga mexicano en el marco del comercio internacional: el caso de comercio de Mexico con Canada y EEUU*. Michoacán: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/download/6896/10037>
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., PRIETO Pulido, R., GARCIA Cali, E., & PAZ Marcano, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Universidad Simón Bolívar Barranquilla. Colombia: Revista Espacios. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/17385216.html>
- Hernández, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Mexico: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- Jaramillo Angarita, M. A., & Gonzales, A. S. (2015). *Planeación estratégica de la empresa de Transportes El Dorado SAS*. Colombia: Universidad Industrial de Santander. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2015/159987.pdf>
- Lucana Poma, M. E. (2015). *GUÍA DE ORIENTACIÓN AL USUARIO DEL TRANSPORTE TERRESTRE*. Lima: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5\\_uibd.nsf/D93175C6F8C11A5E052582C50055B8B8/\\$FILE/Paginas\\_01\\_al\\_46\\_Guia\\_Transporte\\_Terrestre.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/D93175C6F8C11A5E052582C50055B8B8/$FILE/Paginas_01_al_46_Guia_Transporte_Terrestre.pdf)
- Oviedo Rodríguez, J., & González González, M. (2016). *FORMACIÓN Y DESARROLLO DE HABILIDADES TÉCNICAS EN EL BACHILLERATO TÉCNICO*. Las Tunas: Universidad de Las Tunas, Cuba. Obtenido de file:///D:/Downloads/Dialnet-FormacionYDesarrolloDeHabilidadesTecnicasEnElBachi-6651448.pdf
- Peñaranda, F. C. (2020). *Foro Económico Mundial*. Lima: Camara de Comercio.
- Reyna Camus, F. B. (2018). *Calidad de servicio de una empresa de transporte terrestre Moyobamba - Lima - Moyobamba, 2018*. Moyobamba: Univrsidad Alas Peruanas. Obtenido de <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/7110>
- Rodríguez Álvarez, D. A., & Pérez Martínez, R. N. (2016). *Competitividad del sector transporte terrestre intermunicipal de pasajeros por carretera en Boyacá*. Bogotá: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5675070>

- Salazar Yépez, W., & Cabrera Vallejo, M. (2016). *Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Chimborazo - Ecuador*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81649428003.pdf>
- Smith Ramírez, E. A. (2015). *El impacto de la estrategia de calidad en el desempeño de la organización*. Medellín: Revista Ciencias Estratégicas.
- Zamora Torres, A. I., & Mora Zimbron, D. A. (2017). *Eficiencia del autotransporte de carga mexicano en el marco del comercio internacional: el caso del comercio de México con Canadá y Estados Unidos*. Michoacana : Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Obtenido de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/CE/article/download/6896/10037>
- Zapata Cortes, J. A., Vélez Bedoya, Á. R., & Arango Serna, M. D. (2020). *Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte*. México: Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración. Obtenido de <https://doi.org/10.35426/iav49n126.08>

## Anexos

Tabla 3. Evaluación de competitividad empresarial

Nº	Factores Claves de Gestión empresarial	Evaluación (E)	Objetivo	Breach	Prioridad	Ponderación k	Índice (k * E)
<b>Capacidad para diferenciar</b>							
1	Valor agregado	4,1	5	0,9	19	7%	0,28
2	Vehículos de transporte	2,0	5	3,0	4	3%	0,06
3	Control de vehículos de transporte	1,4	5	3,6	1	2%	0,03
4	Nivel de Flexibilidad	4,1	5	0,9	19	7%	0,28
<b>Habilidades empresariales</b>							
5	Contrato de Transportista	3,3	5	1,7	13	5%	0,18
6	Determinación de tarifas	1,9	5	3,1	3	3%	0,06
7	Actualización de tarifas y precios	3,6	5	1,4	14	6%	0,21
8	Planeación de los servicios	1,6	5	3,4	2	3%	0,04
9	Planeación estratégica y desarrollo	3,1	5	1,9	11	5%	0,16
<b>Habilidades o conocimientos técnicos</b>							
10	Nivel general de conocimiento en la empresa	2,4	5	2,6	8	4%	0,10
11	Nivel académico de los trabajadores	2,0	5	3,0	4	3%	0,06
12	Actualización y capacitación de choferes	2,6	5	2,4	10	4%	0,11
13	Conocimiento de los costos de transporte	3,1	5	1,9	11	5%	0,16
14	Procesamiento de la documentación y evidencias	2,3	5	2,7	7	4%	0,08
<b>Calidad de servicio</b>							
15	Medición del desempeño del servicio de transporte	2,4	5	2,6	8	4%	0,10
16	Estrategia y proceso de calidad	2,0	5	3,0	4	3%	0,06
17	Infraestructura disponible	4,7	5	0,3	21	8%	0,36
<b>Imagen de la empresa</b>							
18	Satisfacción de los clientes	3,6	5	1,4	14	6%	0,21
19	Proyección de la imagen vehículos de carga	3,7	5	1,3	16	6%	0,22
20	Proyección de la imagen de los trabajadores	3,9	5	1,1	18	6%	0,24
21	Proyección de la imagen sobre el cumplimiento de las entregas	3,7	5	1,3	16	6%	0,22
<b>TOTAL</b>		61,6	105	43,4		100%	3,23

Elaboración: propia en base al modelo propuesto por el IMT

Tabla 4. Puntuación del nivel de competitividad empresarial

Puntos	Nivel de Competitividad	Descripción
0 a 1	Empresa no competitiva	La empresa no tiene competitividad empresarial y está al borde de la quiebra
1 a 2	Empresa con bajo nivel de competitividad	La empresa tiene competitividad empresarial solo en algunas áreas o enfocadas a ciertos trabajadores. Enfoque reactivo de la competitividad empresarial. Para sobrevivir en un entorno de mercado cambiante, una empresa necesita enfocarse en los indicadores urgentes en todos los campos de actividad
2 a 3	Empresa con nivel medio de competitividad	La empresa tiene una competitividad empresarial inestable, por lo que es estable en el corto periodo. Sin embargo, no tener un plan frente a los indicadores para que le puede generar calidad de servicio que le haga crecer organizacionalmente y monetariamente.
3 a 4	Empresa competitiva	La empresa tiene competitividad empresarial. Pero necesita enfocarse en tomar algunas medidas correctivas frente a los indicadores para obtener capacidad para diferenciarse frente a la competencia, desempeñar habilidades empresariales y/o conocimientos técnicos, lograr ofrecer un servicio de calidad y que los clientes perciban una buena imagen de la empresa.
4 a 5	Empresa con competitividad sustentable	La empresa tiene gestión empresarial; porque responde oportunamente a la capacidad para diferenciarse frente a la competencia, desempeña habilidades empresariales y/o conocimientos técnicos, logra ofrecer un servicio de calidad y los clientes perciben una buena imagen de la empresa.

Elaboración: propia