

La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021

SAMUEL GARGATE OBREGÓN¹

RECIBIDO: 25/10/2021 ACEPTADO: 18/05/2022 PUBLICADO: 31/12/2022

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la planificación estratégica y su relación con la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. Se utilizó la metodología de investigación cuantitativa, de tipo no experimental y nivel correlacional, detallándose las acciones directas de las empresas en relación con su tipo de planificación. Con respecto a la población, se identificaron 485 empresas de transporte en Lima Metropolitana, 87 de las cuales constituyeron la muestra representativa. A partir de los resultados, se observó que los valores, la misión y la visión no ayudan a las empresas para mejorar la competitividad. Por tanto, se concluye que el planeamiento no incrementa la competitividad. Se recomienda que las empresas de transporte interprovincial realicen una inversión global en el sistema de transporte y centren su atención en toda la cadena de valor del mismo.

Palabras clave: planificación estratégica; competitividad; empresas; sector transporte interprovincial; pasajeros.

INTRODUCCIÓN

En el presente artículo se muestran los resultados de los procesos en los que se desarrollan actividades relacionadas con el planteamiento estratégico, el cual propone el uso de nuevos conceptos empresariales para el desarrollo de un nuevo concepto de competitividad en el sector transporte. Se utilizó un cuestionario estructurado sobre la base del modelo de regresión lineal múltiple, y se analiza la forma en que se interrelacionan las diferentes teorías relacionadas con las estrategias empresariales, teorías de competitividad y la teoría del transporte. Así pues, al medir la competitividad empresarial en las pymes, será posible identificar a las empresas con mejor performance y que servirían de referente para el resto de empresas respecto al desarrollo sostenible del sector de transporte interprovincial en el país.

Por lo antes mencionado, esta investigación constituye una fuente de información para diferentes organizaciones vinculadas al transporte terrestre. Primero, sirve como herramienta metodológica para comprender el entorno en el que se desarrollan las empresas; segundo, ayuda a realizar una evaluación del desempeño; tercero, sirve como documento de análisis para que las instituciones puedan mejorar sus estrategias empresariales y su competitividad; cuarto, explica que los factores que componen la relación entre valores, misión y visión no influyen en la competitividad de las empresas de transporte y que las estrategias de corto y mediano plazo no se encuentran desarrolladas debido a la falta de actividades de desarrollo y cooperación; quinto, señala que los diferentes parámetros de valor, que se encuentran frente al usuario/cliente, se pueden mejorar si las empresas optimizan sus recursos orientados a la calidad del servicio; y sexto, concluye que las empresas de transporte de pasajeros deben brindar un mejor servicio al cliente para ser más competitivas.

¹ Magíster e ingeniero estadístico por la Universidad Nacional de Ingeniería. Actualmente, es docente de tiempo completo en diferentes universidades (Lima, Perú).
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9096-8514>
E-mail: samuelgustavo@hotmail.com

Además, la investigación buscó determinar la relación directa que existe entre la competitividad nacional y la planificación estratégica. De este modo, se recomienda que las pequeñas empresas de transporte interprovincial terrestre tomen decisiones en función de la localización de los pasajeros y sus necesidades de transporte, como es el caso de rutas cortas y rutas largas (segmentación de mercado).

El objetivo general de esta investigación es determinar si la planificación estratégica contribuye al nivel de competitividad en el sector de transportistas. Asimismo, sus objetivos específicos son a) determinar si existe una relación entre la misión y visión y el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre, b) determinar si existe una relación entre la política y el planeamiento y el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre, y c) determinar si existe una relación entre los valores y el planeamiento y el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre.

Por otro lado, se define la hipótesis general:

H_a. La planificación estratégica contribuye con el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre.

A continuación, se definen las hipótesis específicas: a) existe una relación entre la misión y visión y el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre, b) existe una relación entre la política y el planeamiento y el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre, y c) existe una relación entre los valores y el planeamiento y el nivel de competitividad de las empresas transportistas de tipo terrestre.

Estrategias, conceptos y definiciones

El concepto de estrategia propuesto por Von Newman y Morgerstern (1994) se basa en la denominada teoría de juegos, donde se mide el nivel de competición utilizando las áreas económicas y la decisión. De acuerdo con Wilsoft (2018), este concepto puede ser definido desde muchas perspectivas, por este motivo no existe una definición universal. Se la define como la relación entre el medio ambiente interno o externo de la empresa, un conjunto de políticas para lograr objetivos, la dialéctica de la empresa con el entorno, o como una forma de conquistar el mercado (Wilsoft, 2018).

Adicionalmente, se analiza el proceso por el cual una organización desarrolla objetivos. Estos objetivos

permiten construir estrategias, las cuales pueden definirse como un arte que permite crear valores, tanto en los recursos como en las habilidades comunicativas. Existen dos maneras para diseñar estrategias exitosas: hacerlo bien y escoger competidores a los que pueda derrotar (Tinoco, 2015).

Espinosa (2015) menciona que, para Ansoff, la estrategia es una acción para proyectarse hacia el futuro a través de recursos idóneos; en términos simples, lograr que el futuro de la compañía sea el planificado. Se sabe que todas las empresas están en competencia, de ahí que deban tomar decisiones estratégicas para sobrevivir, por eso deben establecer un diseño y configuración de políticas operacionales para ser implementadas en la organización.

Estrategia empresarial y sus diferentes enfoques

La estrategia empresarial consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. En la actualidad, la formulación, implementación y control de la estrategia empresarial es un imperativo para todo líder empresarial. Los diferentes enfoques desarrollados a lo largo del tiempo muestran la importancia de la estrategia en el ámbito empresarial (Guadarrama y Rosales, 2015).

Teoría de la administración estratégica

David (2008) definió que «la administración estratégica es el arte y ciencia de administrar y evaluar decisiones a todo nivel directivo, lo que permitirá a la organización alcanzar todos los objetivos trazados» (p. 5). Lo que sugiere que la estrategia empresarial consiste en la integración de la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación, informática, entre otros.

Para que la empresa logre la competitividad estratégica y obtenga utilidades superiores al promedio del mercado, es preciso que todas las áreas de la empresa cuenten con un proceso dinámico, se comprometan y tomen acciones y decisiones adecuadas. Como teoría de negocios, la estrategia es un conjunto de suposiciones del propio negocio, cuyos objetivos se definen en función de sus resultados, quiénes son y serán sus clientes, qué es lo que más valoran los clientes y por qué estarían dispuestos a pagar.

Bonfim et al. (2018) sostienen que una organización se crea para alcanzar un objetivo con el propósito de obtener los resultados que desean dentro de un medio imprevisible, pues la estrategia permite que la organización establezca objetivos

específicos. La alta dirección ayuda a determinar metas, estrategias y diseños. Para Rodríguez y Pérez (2016), la planeación estratégica es un diagnóstico competitivo y prospectivo definido como el proceso mediante el cual se toman decisiones internas y externas. En este sentido, los autores consideran que la planificación estratégica ayuda a optimizar el control de la gestión y el rendimiento y, por tanto, la competitividad de la empresa.

Contenido de las decisiones estratégicas

- Dirección a largo plazo de la empresa
- Ajuste mutuo entre empresa y entorno
- Creación de oportunidades mediante la generación, explotación y mejora de los recursos de la empresa
- Definición del campo de actividad

Naturaleza de la estrategia empresarial

Santamaría (2018) señala que la estrategia es un proceso de creación de recursos y oportunidades en el mercado; la meta de la planeación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Importancia de la estrategia empresarial

Espinosa (2015) afirma que la planeación estratégica permite a los gerentes evaluar situaciones estratégicas y analizar alternativas para decidir las acciones a seguir. Esto permite a los líderes de la empresa encaminar el potencial de la organización en pos de una visión compartida y tener la convicción de que pueden llevarla a cabo.

Beneficios de la estrategia empresarial

Durante el desarrollo de la presente investigación, se aplicó una encuesta a 50 empresas de diversos países, con la que se descubrieron los tres beneficios principales de la estrategia empresarial: 1) una visión estratégica más clara en la empresa, 2) un enfoque específico como estrategia y 3) la comprensión del entorno cambiante del mercado.

Se observó además que, para que la administración estratégica sea eficaz, se puede empezar con algunas preguntas sencillas para la empresa, tales como ¿dónde se ubica la empresa ahora?, ¿dónde estaremos en un año o en cinco años? y ¿qué acciones debemos tomar en cuanto a los riesgos?

Estrategia empresarial: Planificación

El planeamiento estratégico es una herramienta decisiva para la empresa, ya que define el curso de

acción futuro a seguir. Amador (2002) afirma que la planeación estratégica consiste en todas aquellas actividades de la gerencia relacionadas con la preparación para el futuro, incluyendo tareas específicas, pronósticos, objetivos, políticas y metas. En otras palabras, manifiestan que es necesario definir metas y objetivos a largo plazo en una empresa, adoptando cursos de acción y una distribución de recursos. Es por ello que la planeación es considerada por muchos autores la piedra angular en la formulación eficaz de la estrategia.

Proceso estratégico empresarial

Dirección estratégica empresarial

A lo largo de los años, se han producido en el mundo una serie de acontecimientos que han provocado diversos cambios: la primera y segunda guerra mundial, las sociedades postindustriales, el capitalismo financiero, entre otros; en consecuencia, fue necesario establecer el nuevo paradigma de la estrategia empresarial. La organización y ejecución de las actividades se inician en el campo de la dirección estratégica.

Respecto, al direccionamiento estratégico, se tiene lo siguiente:

Misión

Algunos estudios realizados sostienen que la misión es lo que la empresa busca cumplir con respecto a su entorno social y cultural, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer, y es influenciada por elementos tales como preferencias, factores externos, recursos disponibles y capacidades distintas (Bonfim et al., 2018).

Visión

Porter (2009) señala que la visión sirve para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento que debe tener una empresa.

Objetivos

David (2008) concluyó que «los *objetivos* se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica» (p. 13).

Políticas

Porter (2019) definió las políticas de la empresa como el medio que permite alcanzar los objetivos trazados, entre las que se incluyen directrices, reglas, manuales y procedimientos.

Valores corporativos

Santamaría (2018) define los valores corporativos como elementos de la cultura empresarial que responden a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de los clientes y accionistas.

Diagnóstico interno

Al respecto, De Jesús (2016) afirmó que los gerentes y empleados deben trabajar en conjunto para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa para entender mejor su potencial. El diagnóstico interno recopila toda la información necesaria sobre la dirección, operaciones, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información de la gerencia de la empresa que serán fundamentales para obtener un diagnóstico óptimo de la empresa.

Los beneficios que comporta están directamente relacionados con la mejora del desempeño de los trabajadores al comprender la forma en como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa. El diagnóstico interno es vital para la salud de la organización; las empresas exitosas de hoy utilizan el diagnóstico interno para lograr ventajas competitivas sobre sus rivales.

Diagnóstico externo

El propósito del diagnóstico externo es mostrar las oportunidades y las amenazas a las que debe enfrentarse una empresa; este escenario permitirá a los gerentes formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir las amenazas a las que se enfrentan.

Es sabido que en todas las empresas se pueden encontrar entornos externos turbulentos y complejos, circunstancias que dificultan el análisis de esta ya difícil pero importante tarea; por ello, el objetivo principal del análisis es identificar las amenazas y las oportunidades.

Según Arrieta et. al. (2021), el proceso de diagnóstico es un medio para potenciar los recursos y generar capacidad estratégica, que es el insumo para la planeación estratégica, que servirá para una correcta toma de decisiones con fines de generar mayores niveles de competitividad de cualquier organización.

METODOLOGÍA

Tipo y diseño de investigación

Según Hernández et al. (2014), la investigación es de tipo no experimental porque permite analizar las variables con sus propias características que tiene en ese momento, por lo que se puede inferir la relación existente entre ambas variables.

Al tratarse de una investigación no experimental, el análisis se realizará a nivel transaccional, porque permite recolectar la información en un momento dado, lo que permite analizar las actitudes y percepciones respecto al escenario propuesto.

El diseño es no experimental, puesto que se llevará a cabo sin manipular deliberadamente las variables. Consiste en analizar datos recolectados previamente por otros investigadores y se fundamenta en la observación de fenómenos, es decir, los sujetos objeto de análisis no son expuestos a otras condiciones o estímulos.

Unidad de análisis

Está compuesta por todos los responsables de la toma de decisiones dentro de la empresa, en ese sentido, para este trabajo, se plantea el desarrollo de los criterios de inclusión y exclusión para determinar el perfil de la persona a la que se realiza la encuesta.

Población de estudio

Es el universo sobre el cual se realiza la investigación con la finalidad de obtener los datos necesarios para llevarla a cabo; en este caso, la población de estudio estuvo constituida por todas las empresas de transporte interprovincial terrestre de Lima, cada una de las cuales fue representada por un funcionario.

Según el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, la totalidad de las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima asciende a 485 (Maguiña, 2014).

Tamaño de muestra

Según Arias (2016), la muestra «es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible» (p. 83). Para calcular el tamaño de la muestra se suele utilizar la siguiente fórmula de poblaciones finitas:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde $n = 87$

Por lo tanto, el cálculo muestral realizado con un nivel de confianza del 90% y un error muestral del 0.08 determinó que la muestra para esta investigación estará constituida por 87 empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima. Se utilizó el muestreo aleatorio para obtener el tamaño de la muestra.

Técnicas de recolección de Datos

Técnicas

Arias (2016) menciona que «las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información» (p. 111). La encuesta de tipo escrita es una de ellas y contiene preguntas y respuestas prediseñadas. Esa fue la técnica utilizada en esta investigación.

Instrumentos

Arias (2016) menciona que «los instrumentos son medios materiales que se emplean para recoger y almacenar la información» (p. 111). En ese sentido, en el presente estudio se utilizó la encuesta estructurada organizada en tres partes: a) misión y visión, b) política y c) valores y planeamiento. Si bien se busca integrar las fases de la administración, se considera como principal fuente de información a los administradores de la empresa de transporte.

Para determinar la validez del contenido del instrumento, se utilizó el juicio de expertos debidamente acreditados ante la SUNEDU, quienes confirmaron la validez del instrumento tras realizar el análisis. Para determinar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar el nivel de heterocedasticidad que los ítems presentan al momento de diseñar los parámetros de investigación, con lo que se obtuvo un α de 0.865 (nivel aceptable). Dado que el coeficiente es suficientemente alto, se considera que las preguntas de investigación son confiables.

Análisis e interpretación de la información

Para el procesamiento y análisis de la información, se utilizó una base de datos y el *software* estadístico SPSS para todo el alcance de la investigación, ya que es una herramienta potente que soporta los procedimientos y las técnicas requeridas para realizar análisis de calidad y dignos de confianza, la cual permite no solo organizar y categorizar los resultados, sino también determinar el modelo de regresión lineal múltiple existente entre ambas variables. Se utilizó además la estadística inferencial, la cual comprende los métodos y procedimientos que determinan propiedades de una población estadística, a partir de una parte de esta, por medio de la inducción. Como paso siguiente, se desarrolla un modelo de regresión múltiple con la competitividad como variable dependiente, y las estrategias empresariales como variables dependientes. En dicho modelo se calculan las relaciones entre la «misión y visión», las «políticas empresariales» y los «valores corporativos» y la «competitividad».

RESULTADOS

Análisis de correlación entre la competitividad y el planeamiento

H_p: El coeficiente de correlación entre la competitividad y el planeamiento es similar a cero.

H_a: El coeficiente de correlación entre la competitividad y el planeamiento es diferente de cero.

$$\alpha = 0.05$$

Se acepta la H_p ($\alpha = 0.809 > 0.05$) con un intervalo de confianza al 95%; por lo tanto, se concluye que no existe una relación entre la competitividad y el planeamiento, debido a que la mayoría de las empresas de transporte no tienen el apoyo del gobierno (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de correlaciones entre la competitividad y el planeamiento.

		Correlaciones		
			Competitividad	Planeamiento
Rho de Spearman	Competitividad	Coefficiente de correlación	1.000	0.026
		Sig. (bilateral)	.	0.809
		N	87	87
	Planeamiento	Coefficiente de correlación	0.026	1.000
		Sig. (bilateral)	0.809	.
		N	87	87

Fuente: Elaboración propia.

Coefficiente de correlación de la misión y visión

H_p: El coeficiente de correlación entre la misión y visión y el planeamiento es similar a cero.

H_a: El coeficiente de correlación entre la misión y visión y el planeamiento es diferente de cero.

$\alpha = 0.05$

Se acepta la H_p con un intervalo de confianza al 95%; es decir, se concluye que la misión y visión no mejoran la competitividad de la empresa (Tabla 2).

Coefficiente de correlación de la política

H_p: El coeficiente de correlación entre la política y el planeamiento es similar a cero.

H_a: El coeficiente de correlación entre la política y el planeamiento es diferente de cero.

$\alpha = 0.05$

Se rechaza la H_p. Existe información con un intervalo de confianza al 95% con la que se concluye

que la política no mejora la competitividad de la empresa (Tabla 3).

Coefficiente de correlación de los valores

H_p: El coeficiente de correlación entre los valores y el planeamiento es similar a cero.

H_a: El coeficiente de correlación entre los valores y el planeamiento es diferente de cero.

$\alpha = 0.05$

Se rechaza la H_p. Existe información con un intervalo de confianza al 95% con la que se concluye que los valores no mejoran la competitividad de la empresa (Tabla 4).

DISCUSIÓN

A partir de los resultados de esta investigación, se ha demostrado que la planificación estratégica no se relaciona con la competitividad (p -valor > 0.00); no obstante, De Jesús (2016) ha evidenciado que el liderazgo influye en la productividad de las empresas. En ese sentido, De Jesús demuestra que la

Tabla 2. Coeficiente de correlación de la misión y visión.

		Correlaciones			
		Competitividad1	Misión1	Política1	Valores1
Misión1	Coefficiente de correlación	-0.068	1.000	-0.134	0.121
	Sig. (bilateral)	0.532	.	0.216	0.266
	N	87	87	87	87

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Coeficiente de correlación de la política.

		Correlaciones			
		Competitividad1	Misión1	Política1	Valores1
Política1	Coefficiente de correlación	-0.006	-0.134	1.000	0.059
	Sig. (bilateral)	0.955	0.216	.	0.587
	N	87	87	87	87

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Coeficiente de correlación de los valores.

		Correlaciones			
		Competitividad1	Misión1	Política1	Valores1
Valores1	Coefficiente de correlación	-0.132	0.121	0.059	1.000
	Sig. (bilateral)	0.225	0.266	0.587	.
	N	87	87	87	87

Fuente: Elaboración propia.

productividad es influenciada por el comportamiento del ser humano frente a los cambios. Utilizando como base otro estudio y un enfoque hermenéutico reflexivo (cualitativo), De Jesús (2016) hizo un recorrido por dos dimensiones: el liderazgo informal y la competitividad. La primera comprende una serie de factores humanos asociados con la generación de ventajas competitivas, la segunda explora los tipos de liderazgo formal e informal. A partir de estos conceptos, De Jesús (2016) concluye que las empresas deben crear nuevas estrategias para hacer frente a la competitividad en nuevos mercados. Por otra parte, el poder que tiene un líder informal depende de los niveles de cohesión de los miembros y de cómo hayan asimilado las normas, reglas y valores del colectivo.

En su estudio, Rodríguez y Pérez (2016) concluyeron que la competitividad en las empresas se ha convertido en parte de la dinámica de trabajo, pues permite mejorar las condiciones operativas y de mercado de las organizaciones. Asimismo, los autores aluden a la competitividad de los servicios, mencionan varios modelos de análisis competitivo y comentan respecto al estado actual de la competitividad en algunos países, como es el caso de Colombia, donde se hace referencia al entorno del sector y su relación con el transporte de pasajeros.

Como resultado de la investigación Urbano et al. (2016) concluyeron que los criterios más valorados son las competencias operativas (37.7%), seguido por las competencias financieras (22.8%), la alineación estructural (20.1%) y finalmente la alineación en la gestión (19.2%). Estos autores buscan alcanzar una mejor comprensión de las competencias operativas en el momento en que se diseñan las empresas para desarrollarlas con mayor eficacia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se concluye que no existe una relación entre las variables «planeamiento estratégico» y «competitividad», lo que hace suponer la falta de aplicación de estrategias, las cuales deben desarrollarse en función de los parámetros de trabajo ligados al mejoramiento operativo y al diseño de planificación.

Se concluye que los factores que componen la relación entre los valores, misión y visión de la empresa, no contribuye a la competitividad. La empresa de transporte debe replantear sus estrategias de corto y mediano plazo, como son las actividades de desarrollo y cooperación, en función

de las nuevas necesidades del mercado, como es el caso del combustible y personal.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa establezca parámetros de valor elaborados sobre la base de la opinión de los usuarios/clientes respecto a los problemas relacionados con los accidentes y el propio servicio.

Se recomienda que la empresa de transporte de pasajeros organice capacitaciones basadas en los valores corporativos contenidos en un plan estratégico, donde se desarrolle actividades tales como las compras que se deben realizar con miras a nuevas unidades, como también el ahorro de combustible, que deben ser considerados parte de la visión y misión empresarial.

Se recomienda que exista una serie de procedimientos para el establecimiento de contratos, con el fin de mantener la máxima concordancia respecto a los clientes/usuarios en caso de que surja algún tipo de problema relacionado con el servicio.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien siempre ilumina nuestros caminos. También mi profundo agradecimiento a mi asesor, Juan Cevallos, por sus enseñanzas y consejos para la realización del presente trabajo.

De igual manera, mi agradecimiento a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de doctorado.

REFERENCIAS

- [1] Amador, F. (2002, abril 10). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- [2] Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- [3] Arrieta, et al (2021). La importancia en el diagnóstico estratégico en las organizaciones. <https://doi.org/10.17981/econcu.42.2.2021>. Ensy.1
- [4] Bonfim, C., Silva, A., Araújo, W., Alencar, C., y Furtado B. (2018). Análisis de la distribución espacial de los accidentes de transporte terrestre atendidos por el servicio móvil de urgencia (SAMU-192), en un municipio de la

- región nordeste de Brasil, *Salud Colectiva*, 14(1). <https://doi.org/10.18294/sc.2018.1211>
- [5] David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- [6] De Jesús, D. (2016). Liderazgo informal en las organizaciones: Análisis sobre su impacto e influencia en la productividad y competitividad. *Clío América*, 10(19), 31-42. <http://dx.doi.org/10.21676/23897848.1658>
- [7] Espinosa, R. (2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- [8] Guadarrama, D., y Rosales, E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Ciencia y Sociedad*, 40(2), 307-340. <http://www.redalyc.org/pdf/870/87041161004.pdf>
- [9] Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- [10] Maguiña, L. (2014). Terminal terrestre interprovincial de pasajeros Lima – Norte. (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres, Lima. http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/1444/1/magui%C3%B1a_cla.pdf
- [11] Morelos, J. (2016). Análisis de la variación de la eficiencia en la producción de biocombustibles en América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 120-126. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.001>
- [12] Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.
- [13] Rodríguez, D., y Pérez, R. (2016). Competitividad del sector transporte terrestre intermunicipal de pasajeros por carretera en Boyacá: una aproximación al estado del arte. *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(109) <https://doi.org/10.16925/co.v24i109.1511>
- [14] Santamaría, D. (2018). *Análisis de estrategias de diferenciación en el transporte interprovincial de pasajeros en Ambato*. (Monografía para obtener el título de magíster). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6181/1/T2610-MAE-Santamar%C3%ADa-Analisis.pdf>
- [15] Tinoco, D. (2015). *La gerencia integral como un factor de competitividad institucional en Senati*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- [16] Urbano, L., Muñoz, L., y Osorio, J. (2016). Selección multicriterio de aliado estratégico para la operación de carga terrestre. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 35-43. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.002>
- [17] Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1994). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press.
- [18] Wilsoft. (2018). *La competitividad empresarial*. <http://www.wilsoft-la.com/la-competitividad-empresarial/>