



## Planificación Estratégica y perfil de colaboradores de una Empresa Dedicada al Transporte de carga Terrestre

### Strategic Planning and profile of the collaborators of a Company Dedicated to Land Freight Transportation

Olga María Castro Gastélum<sup>1</sup>, Myrna Patricia Martínez Barraza<sup>2</sup>, Altayra Geraldine Ozuna Beltrán<sup>3</sup> y Carla Adriana Andujo Ozuna<sup>4</sup>

<sup>1</sup>[olga.castro@itson.edu.mx](mailto:olga.castro@itson.edu.mx). <https://orcid.org/0009-0008-9115-9135> . Instituto Tecnológico de Sonora

<sup>2</sup>[myrna.martínez@itson.edu.mx](mailto:myrna.martínez@itson.edu.mx). <https://orcid.org/0009-0001-0987-8317>. Instituto Tecnológico de Sonora

[altayra.ozuna@unison.mx](mailto:altayra.ozuna@unison.mx). <https://orcid.org/0000-0002-0994-0723> . Universidad de Sonora

[Carla.andujo@itson.edu.mx](mailto:Carla.andujo@itson.edu.mx)<https://orcid.org/0000-0002-8389-2600>. Instituto Tecnológico de Sonora

<https://doi.org/10.46589/riaf.vi41.664>

**Recibido:** 19 de marzo de 2024.

**Aceptado:** 28 de mayo de 2024.

**Publicado:** 20 de junio 2024.

#### CÓMO CITAR

Castro Gastelum, O. M., Martínez Barraza, M. P., Ozuna Beltran, A. G., & Andujo Ozuna , C. A. (2024). Planificación Estratégica y perfil de colaboradores de una Empresa Dedicada al Transporte de carga Terrestre. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria de Ciencias Económicas Administrativas - Departamento de Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa*, (41). <https://doi.org/10.46589/riaf.vi41.664>



## Resumen

El presente artículo muestra un estudio realizado a una empresa dedicada al transporte de carga terrestre en el sur del estado de Sonora en México, desde una perspectiva analítica fundamentado en elementos sobre la planificación estratégica. Considerándose el proceso de formulación de un plan estratégico y la implementación, para el desarrollo organizacional mejorando los procesos internos de una compañía de transporte de mercancías en el noroeste del país. Se realiza un análisis de la situación, en un contexto global, estableciendo objetivos alineados a la misión, visión y valores para la mejora continua en la gestión de los servicios que ofrece a los clientes en el traslado de mercancías, optimizando recursos económicos. Como parte del método, se estudia la infraestructura de la empresa, carreteras en el noroeste de México y clientes actuales y potenciales. El objetivo principal del presente artículo es buscar la estrategia adecuada en la elaboración y puesta en marcha de los planes operativos para el alcance de objetivos y metas planteadas de un transporte de carga terrestre eficiente, como factor esencial del estudio la ausencia de planificación estratégica. Finalmente, acorde a las variables analizadas, se debe contar con un análisis integral en la empresa e involucrar a todo el personal para el crecimiento organizacional, con la operación y logística eficiente.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, Transporte, carga, eficiente, logística.

## Abstract

This article shows a study carried out on a company dedicated to land cargo transportation in the south of the state of Sonora in Mexico, from an analytical perspective based on elements of strategic planning. Considering the process of formulating a strategic plan and implementing it, for organizational development, improving the internal processes of a freight transportation company in the northwest of the country. An analysis of the situation is carried out, in a global context, establishing objectives aligned with the mission, vision and values for continuous improvement in



the management of the services offered to customers in the transfer of goods, optimizing economic resources. As part of the method, the company's infrastructure, roads in northwest Mexico, and current and potential clients are studied. The main objective of this article is to find the appropriate strategy in the development and implementation of operational plans to achieve the objectives and goals set for efficient land cargo transportation, with the absence of strategic planning as an essential factor in the study. Finally, according to the variables analyzed, there must be a comprehensive analysis in the company and involve all personnel for organizational growth, with efficient operation and logistics.

Keywords: Transportation, Freight, Efficient, Strategic Planning, logistics-

## Introducción

### Estudios de perfil

Los estudios de perfiles sociales tienen como intención principal la identificación de los elementos que determinan un grupo; es decir, sus rasgos demográficos, económicos y sus costumbres. Entre los demográficos se encuentran las distribuciones por edades, sexos, estado civil, y la estructura familiar; entre las características económicas se consideran los niveles de ingreso, los patrones de consumo y la actividad laboral; las costumbres se refieren a sus prácticas socioculturales, diferentes al trabajo, como uso del tiempo libre, hábitos de esparcimiento, etc. Jaramillo (2000), citado por Sánchez & Cuellar (2018). Realizar un estudio de perfil, permite recabar información a través de diferentes variables sobre algún grupo de personas en específico para así determinar las características que los integran a un mismo patrón o en consecuencia a las diferencias de este.



## Planificación estratégica.

La presente investigación expone los resultados de los procesos en el tratamiento de actividades relativas al planteamiento estratégico, que sugiere el uso de nuevas percepciones de negocio para el desarrollo de nuevos conceptos de competitividad en el sector de transporte de carga terrestre. Se manejó un cuestionario estructurado basado en la estadística descriptiva, con el fin de analizar la relación entre diferentes teorías relacionadas con la teoría de la planificación estratégica y la teoría del perfil de los colaboradores en una organización.

Por las razones anteriores, este estudio es una fuente de información para diversas organizaciones relacionadas con el transporte terrestre. En primer lugar, sirve como herramienta metodológica para comprender el entorno de desarrollo de la empresa acorde a la planificación estratégica. En segundo lugar, promueve las prácticas responsables de gestión humana que construyen relaciones entre valores, misión y visión, entre otros aspectos. Por lo anterior, se puede decir que contribuye a que las empresas de transporte de carga terrestre deben ofrecer un mejor servicio al cliente para ser más competitivas.

Es importante mencionar que esta investigación se integra por cinco temáticas las cuales sustentan y soportan dicho estudio, las cuales son: origen y fundamentos del planteamiento estratégico, el proceso de formulación de un plan estratégico, el proceso de implementación de un plan estratégico, herramientas de monitoreo y evaluación: el caso del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) y por último la perspectiva estratégica.

## 1. Origen y fundamentos del planteamiento estratégico

A principios del siglo XX, surgió en Estados Unidos una nueva disciplina llamada planificación estratégica, según Zechlin (2010) citado por Freire-Andrade et al. (2019) afirman que la planificación estratégica aparece en la década los cincuenta y se consideró como una alternativa para la resolución de los problemas. No obstante, en la década de 1980 el uso se redujo porque aún no se lograban visualizar los resultados deseados. Posteriormente se volvió a utilizar en la década de 1990.

De acuerdo con Chiavenato (2023), la planificación estratégica se refiere a la forma en que una organización evalúa e implementa una estrategia concreta para alcanzar los objetivos. En términos generales, se trata de una planificación a largo plazo.

## 2. El proceso de formulación de un plan estratégico

Las empresas son entidades que cuentan con recursos tanto materiales como humanos, el sacarle el mayor provecho posible debe ser una prioridad, siendo una manera de lograrlo la planeación.

De acuerdo con Koontz, Weihrich y Cannice (2012) citado por De la Cruz y Camargo-Santos (2016), sostienen que la planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consiste en establecer misiones y objetivos y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlo. De ahí la importancia de planear, por lo general está a cargo de la persona responsable de dirigir la compañía, brindándole certeza sobre lo que hay que hacer, como hacerse y hacia dónde se dirigen los esfuerzos de todas las personas implicadas en la organización, las cuales sostienen a la visión y misión de la empresa.

### 3. El proceso de implementación de un plan estratégico

Para la ejecución exitosa del proceso de planificación estratégica, deben considerarse varios elementos según algunos autores.

Para Charan y Bossidy (2002) citados por Rodríguez y Castro (2022), mencionan que la ejecución es “un conjunto específico de comportamientos y técnicas que las empresas necesitan dominar para obtener una ventaja competitiva. Es una disciplina en sí misma”.

Mencionan además sobre los tres procesos básicos de la ejecución:

1. Estrategia: creando el vínculo con las personas y las operaciones.
2. Personas: creando el vínculo entre estrategia y operaciones.
3. Operaciones: creando el vínculo con la estrategia y las personas.

Analizando lo dicho por los autores, se puede decir sobre la ejecución que las organizaciones requieren el dominio de ésta, por medio de procedimientos y técnicas que contribuyan a comportamientos que complementen el proceso de planeación surgiendo a partir de ello la ventaja competitiva organizacional para la diferenciación.

4. Herramientas de monitoreo y evaluación: el caso del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral)

Al momento de llevar un plan, el seguimiento es indispensable por medio del monitoreo y evaluación como una medida obligada.

Para Fernández (2001) citado por Quintero y Osorio (2018), la necesidad no depende, por tanto, del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo

de planificación y gestión. Para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil. (pp. 39).

## 5. Prospectiva estratégica.

Desde siempre, las empresas se han preocupado por el futuro allegándose de las herramientas que sean de utilidad para prepararlas para hacer frente al futuro, cómo se va presentando o bien construyendo uno propio.

Si el plan estratégico es una guía para las empresas, entonces, ésta se complementa con tener la visión de saber hacia dónde se dirige la organización, de ahí la importancia de involucrar a las personas, escuchando la opinión que pudieran tener. Todo esto con la intención primordial de evitar caer en un futuro incierto. Por lo anterior, una herramienta complementaria al plan estratégico es la prospectiva estratégica.

Para Godet (2000) citado por Mediomundo (2022), la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica.

En este caso, el desarrollar la habilidad de ver más allá, es decir, poder anticiparse a los acontecimientos, apoya en el establecimiento de acciones orientadas al futuro con mayor claridad, evitando así desviaciones que no permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Según Chung (2009) citado por Calapiña, Chuquilla & Toapanta (2019), se puede llegar a una relación tipo “Escalera Prospectiva” en donde cada peldaño representa un plan estratégico y cada vez que éste se realiza completamente se sube una grada más hasta llegar al piso final, el cual

está representado por el escenario estratégico prospectivo que, a fin de cuentas, es el piso al cual la organización desea llegar.

Otro aspecto relevante es saber de la existencia de la caja de herramientas de la prospectiva estratégica, que al igual como se utilizan para cualquier labor son también parte de la metodología para obtener los resultados esperados.

**A partir de lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación:**

*¿Cuál es la planeación estratégica de una empresa que se dedica al transporte?*

*¿Cuál es el perfil de los colaboradores que trabajan en una empresa de transporte?*

El principal objetivo de este trabajo es analizar una empresa de transporte terrestre para formular su planificación estratégica y ejecutarla aprendiendo las herramientas, procedimientos y técnicas de planificación estratégica necesarios, contribuyendo así a complementar el proceso de planificación comportamental y con ello diferenciar a la organización. ventaja competitiva. Así mismo, otro de los objetivos es determinar cuáles son las principales características de los colaboradores que laboran en la empresa de Transporte.

### **Materiales y método**

Es una investigación de tipo cuantitativa según Hernández (2014) con un alcance exploratorio, descriptivo, no experimental, transversal. La metodología empleada permitirá describir las características de los colaboradores y aportará información de interés, para las empresas de transporte, así como obtener un panorama actual que permita encaminar acciones como el diseño de una planeación estratégica adecuada.

### **Sujetos.**

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia conformado por 41 colaboradores de la empresa. La muestra estuvo caracterizada por género, edad y nivel educativo. (Ver tabla 1).

**Tabla 1.**

*Caracterización de la muestra*

Características	<i>n</i>	%
<b>Género</b>		
Masculino	39	95
Femenino	2	5
<b>Edad</b>		
18 a 20 años	2	4.9
21 a 30 años	4	9.8
31 a 40 años	12	29.3
41 a 50 años	13	31.7
51 a 60 años	7	17.1
61 años en adelante	3	7.3
<b>Nivel de estudios</b>		
Primaria	3	7.3
Secundaria	18	43.9
Preparatoria	14	34.1
Técnico	4	9.8
Profesionista	2	4.9

**Fuente:** elaboración propia.

## Materiales

Con el fin de responder las preguntas de investigación, se empleó un instrumento de medición. Para la recolección de datos del perfil de los colaboradores y la planeación estratégica se empleó el cuestionario propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), el cual recopila datos de los empleados, aspectos de planeación estratégica y aspectos de la responsabilidad social empresarial mediante 15 ítems en escala Likert -5 con los siguientes valores: 1 (Totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (De acuerdo) y 5 (Totalmente de acuerdo).

Además, respecto a la confiabilidad, se obtuvo un valor alpha de .752 lo cual refleja una aceptable consistencia interna.

### **Procedimiento.**

El procedimiento para obtener información, debía reunir aspectos relacionados con el trabajo de investigación que le fuera de utilidad con motivo de la exploración. Los pasos que se llevaron a cabo en esta investigación fueron:

- 1.- Se identificó el tipo de investigación, siendo esta descriptiva, ya que se utilizaron criterios sistemáticos que acceden situar palpable la estructura o el comportamiento de los fenómenos de estudio, suministrando de este modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes. Hernández, Fernández y Baptista (2010). De esta manera, no permite la manipulación de variables; debido a que éstas se observan y describen tal como se presentan en el ambiente natural donde se desenvuelven. En el caso de este trabajo de investigación fue de forma directa, ya que se observó de manera directa a los colaboradores de la empresa en el lugar de trabajo; es decir, en las instalaciones de la compañía.
- 2.- Se determinó la población objeto de estudio, que fueron el presidente y colaboradores de la empresa TRAPPSA, con un total de 41 personas.
- 3.- Se calculó la muestra por medio de la fórmula finita, la cual arrojó como resultado 41 personas entrevistadas.

4.- Se aplicó una prueba piloto a 10 colaboradores de la compañía, para obtener la confiabilidad del instrumento. Con el propósito de percatarse de que las preguntas y las posibles respuestas fueran comprendidas por las personas entrevistadas, para evitar confusión y obtener de la manera más fiel posible la percepción de las personas.

5.- Se realizó la validación del instrumento por medio del método de validación de expertos, donde participaron 3 personas que conocen y han laborado en lo que respecta a la Responsabilidad social en la gestión del talento humano.

6.- La validez del instrumento, refiere el grado en que el instrumento mide lo que pretende medir. Complementando lo anterior, la fiabilidad en la consistencia al interior del instrumento puede estimarse con Alpha de Cronbach. Por lo anteriormente descrito, se midió la fiabilidad por medio de este método que asume los ítems medidos en la escala tipo Likert; midiendo el mismo constructo y que éstos se encuentren altamente relacionados. (Welch y Comer, 1988). Es decir, entre más cercano se encuentre el valor de alpha al 1 mayor es la consistencia interna de los ítems examinados. Donde, la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida confiable del constructo, concretamente en la muestra de la investigación. Se validó el instrumento apoyado en el sistema SPSS, el cual arrojó un Alfa de Cronbach de .752 por arriba, por lo que se considera aceptable; al encontrarse más cercano al valor 1 de alpha.

7.- Se sistematizó la información y se obtuvieron los resultados tanto los descriptivos por medio del programa SPSS. Realizando tablas que mostraran de manera clara y completa los resultados obtenidos con la interpretación de éstos, donde se observaron las relaciones entre las variables del instrumento, los cruces y coincidencias de los mismos; para dar a conocer la información resultante del instrumento aplicado.

## Resultados

A continuación, se muestra una Tabla que resume los indicadores más importantes de la investigación.

**Tabla 2**

*Perfil del Colaborador que labora en una Empresa de Transportes*

<i>Características</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
<b><i>Género</i></b>		
<i>Masculino</i>	<b>39</b>	<b>95</b>
<i>Femenino</i>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b><i>Edad</i></b>		
<i>18 a 20 años</i>	<b>2</b>	<b>4.9</b>
<i>21 a 30 años</i>	<b>4</b>	<b>9.8</b>
<i>31 a 40 años</i>	<b>12</b>	<b>29.3</b>
<i>41 a 50 años</i>	<b>13</b>	<b>31.7</b>
<i>51 a 60 años</i>	<b>7</b>	<b>17.1</b>
<i>61 años en adelante</i>	<b>3</b>	<b>7.3</b>
<b><i>Nivel de estudios</i></b>		
<i>Primaria</i>	<b>3</b>	<b>7.3</b>
<i>Secundaria</i>	<b>18</b>	<b>43.9</b>
<i>Preparatoria</i>	<b>14</b>	<b>34.1</b>
<i>Técnico</i>	<b>4</b>	<b>9.8</b>
<i>Profesionista</i>	<b>2</b>	<b>4.9</b>
<b><i>Desempeño de las funciones (tiempo)</i></b>		

<i>Menos de 6 meses</i>	1	2.4
<i>Más de 6 meses pero menos de 1 año</i>	1	2.4
<i>Más de 1 año</i>	3	7.3
<i>Más de 2 años</i>	2	4.9
<i>Más de 3 años</i>	9	22.0
<i>Más de 4 años</i>	8	19.5
<i>Más de 5 años</i>	7	17.1
<i>Más de 6 años</i>	4	9.8
<i>Más de 7 años</i>	2	4.9
<i>Más de 8 años</i>	3	7.3
<i>Más de 10 años</i>	1	2.4
<b><i>Participación en toma de decisiones</i></b>		
<i>Si</i>	41	100
<i>No</i>	0	0
<b><i>Equilibrio entre familia y trabajo</i></b>		
<i>Si</i>	41	100
<i>No</i>	0	0
<b><i>Reconocimiento de personal</i></b>		
<i>Si</i>	41	100
<i>No</i>	0	0
<b><i>Desarrollo de competencias</i></b>		
<i>Si</i>	41	100
<i>No</i>	0	0

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, se pudo observar de manera directa que TRAPPSA es una empresa que opera de manera tradicional, con procesos utilizados por más de cuarenta años, en pláticas con el presidente de la compañía se pudo constatar la ausencia de planificación. Dando como resultado a partir de la investigación, una propuesta de Planificación Estratégica (PE) para la empresa.

La propuesta de mejora en PE contribuye a que el conjunto de procesos, recursos, competencias y los directivos o líder de la empresa, conozcan la forma de cómo actuar, dirigir y controlar una organización. Facilitando con esto la eficacia en la operatividad y productividad de la misma, contribuyendo a la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa evitando

el desperdicio, y al mismo tiempo ampliar los horizontes. La empresa interactúa en el entorno donde se desenvuelve, en este caso tiene relación con: clientes, proveedores, competencia, productos o servicios sustitutos y la sociedad en general, con el uso de esta herramienta. La propuesta de Planificación Estratégica para una empresa dedicada al transporte de carga terrestre, se presenta a continuación:

**Tabla 3**

*Indicadores de la empresa*

Indicadores de la empresa	Unidad de medida	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Ventas	Millones pesos mexicanos	2.4	2.7	3.1
Empleados	No.	24	30	34
Servicios prestados	No.	280	327	378
Indicadores del comportamiento de operaciones	Unidad de medida	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Consumo de energía eléctrica	KWh/UP	1.2	1.8	2.1
Eficiencia en los insumos	%	68.3	69.1	72.3
Residuos peligrosos generados	t	4.2	5.3	3.8
Generación específica residuos peligrosos	Kg/Up	0.04	0.07	0.02
Indicadores de operatividad	Unidad de medida	Año 2021	Año 2022	Año 2023
Grado de realización de objetivos	%	70	82	91
Grado de realización de metas	%	83	92	95
No. De quejas o sanciones	número	0	0	0

**Fuente: elaboración propia**

## 1. Planteamiento estratégico

Para la realización de un análisis de las fases del proceso de formulación, no se tiene una fórmula predeterminada, sin embargo, existen elementos esenciales para llevarlo a cabo.

Existen diferentes enfoques para desarrollar este proceso, lo que implica que no existe una verdad absoluta en este tema particular, se recomienda realizar una revisión sobre los distintos autores para tener una visión más completa. Manual de planificación estratégica (pp. 46).

Hablando específicamente de TRAPPSA, esta empresa ha destacado por la calidad de los servicios que presta, tomando como estrategia principal el adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado. Por medio de la gestión integral de transporte de mercancías por carretera en transporte convencional, o bien, transporte de contenedor de carga vía terrestre.

TRAPPSA, al observar las necesidades del mercado el presidente de la compañía y los socios tomaron la decisión de ofrecer transporte de contenedores de carga por carretera, ha significado una gran oportunidad para la empresa, ya que en el estado de Sonora sólo existen tres compañías con este servicio, encontrándose las otras dos organizaciones en la capital del estado Hermosillo, siendo TRAPPSA la única empresa en ofrecer este servicio en el Sur del estado de Sonora, ubicándose en Ciudad Obregón. Adaptándose y poniéndose a la vanguardia con este tipo de servicios. Con todo lo analizado anteriormente surgió, la propuesta de planificación estratégica para la compañía. Los elementos que la conforman son los siguientes:

### Misión.

Proporcionar un servicio integral de logística en la transportación de carga terrestre, que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, para alcanzar la rentabilidad organizacional y contribuir al desarrollo económico de la región.

### Visión.

Ser una empresa de transporte líder y de prestigio en el sur de Sonora, contando con servicios de calidad y valores, por los que nos regimos con honestidad e integridad.

### Valores.

Los valores por los cuales se regirá la empresa son:

- **Ética Profesional:** Se trabajará con el conjunto de principios y normas morales.
- **Confiabilidad:** Se realizará un contrato entre las partes interesadas, es decir, empresa y el cliente, bajo las condiciones indicadas y estipuladas en dicho convenio.
- **Respeto:** El respeto empieza por uno mismo y hacia los demás, valorando la dignidad del ser humano, condiciones, circunstancias.
- **Profesionalismo:** es realizar una actividad con eficiencia y con los conocimientos necesarios para brindar el servicio.
- **Responsabilidad:** Ser responsables de los actos que se realizan durante las actividades para el desarrollo del servicio.
- **Colaboración:** Se realizará el intercambio y complementación de ideas entre las personas que integran la empresa, para alcanzar las metas organizacionales.

### FODA

#### **Tabla 4.**

*Análisis FODA de la empresa*

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Personal capacitado</li> <li>. Ubicación estratégica</li> <li>. Unidades de transporte propias</li> <li>. Crecimiento en los últimos años</li> <li>. Competitividad en precios y entrega oportuna</li> </ul>	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Aprovechar la flota para la búsqueda de nuevos clientes</li> <li>. Utilizar tecnología en las actividades logísticas</li> <li>. Apertura de mercados</li> <li>. Mejora en los costes de operación</li> <li>. Ser una empresa socialmente responsable</li> </ul>
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Alta dependencia de algunos clientes</li> <li>. El poco aprovechamiento de la tecnología en la operación de la empresa</li> <li>. Elevada dependencia de los recursos humanos</li> <li>. Ausencia de planificación</li> </ul>	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Recesión en el país</li> <li>. Ambiente político</li> <li>. Inflación</li> <li>. Tipo de cambio de la moneda nacional</li> <li>. Alta competencia en el área</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia**

Análisis externo.

Analizando algunos elementos del entorno externo donde se desenvuelve TRAPPSA, la empresa tiene relación con ciertos actores como clientes, proveedores, competencia, gobierno, entre otros con los que tiene relación. De lo anterior se requiere de un análisis a profundidad para conocer las necesidades y establecer objetivos. En un entorno tan cambiante la empresa busca siempre satisfacer cada día más las necesidades del mercado. Todo esto, con dedicación y perseverancia con miras a un futuro mejor, impulsado por el crecimiento y la responsabilidad.

El nivel de vida de un país depende de la capacidad que tenga para producir bienes y servicios:

Para Mankiw (2012), con objeto de incrementar los niveles de vida, los diseñadores de políticas deben incrementar la productividad, asegurando que los trabajadores tengan un buen nivel de estudios, dispongan de las herramientas necesarias para producir los bienes y servicios, y puedan tener acceso a la mejor tecnología existente. (pp. 15).

Para incrementar los niveles de vida, las políticas de los países deben facilitar a las personas la educación, siendo el caso de México un país en vías de desarrollo, pero con educación gratuita

hasta la preparatoria, un factor para brindar las herramientas necesarias a los habitantes para buscar un empleo.

En este caso, el mercado de transporte es muy amplio, esto es porque es quien mueve tanto a personas como mercancías de todo tipo, entre los datos consultados se encontró que el transporte federal en México es el principal modo de transporte, basado en estadísticas consultadas al cierre del año 2014 sobre el sector menciona que participa con el 5.9 % del PIB nacional, contribuye con el 82% en el PIB derivado a partir del transporte, del servicio postal y almacenamiento. Por medio de los transportistas federales trasladan el 82% de la carga que transita vía terrestre y el 56% de la carga a nivel nacional y transportan el 97% de la suma total de pasajeros nacionales. (Subsecretaría de transporte, 2014).

Por otra parte, las empresas en México por lo general, inician operaciones sin planeación alguna, es decir, se lanzan al mercado sin tener estructurada la forma de trabajar o bien se lanzan a operar a prueba y error. Presentando por consecuencia dificultades en la administración y operación, por la inexperiencia por parte de los fundadores o la persona encargada de la gestión y las operaciones, poniendo en evidencia la ausencia de profesionalismo por esta razón, limitando además el ingreso y crecimiento en el mercado. En el mejor de los casos cuentan con algo de experiencia sobre el negocio al cual se dedicarán.

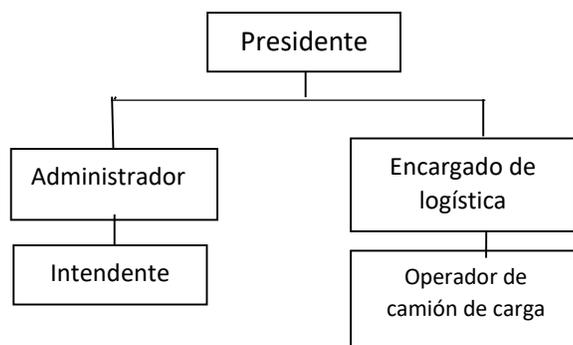
El estado de Sonora, por la cercanía con Estados Unidos de Norte América, es una ruta de tránsito obligado para el transporte de diversos productos, materias primas y productos agrícolas de exportación. Además de contar con acceso al mar de Cortés y el océano Pacífico. Por esta razón, existen muchas empresas dedicadas al transporte de carga que son operadas por personas que no tienen al inicio mucha experiencia en la actividad del negocio y aprenden sobre la marcha. Otra situación común es cuando un empleado aprende el oficio y busca oportunidades para emprender un negocio propio. Es por esta razón que la mayoría de las empresas cierran prematuramente a raíz de estos problemas.

Analizando además el entorno donde se desenvuelve la organización, interactúa con ciertos actores como accionistas o socios, empleados, clientes, proveedores, competencia, gobierno, entre otros con los que tiene relación, es necesario un análisis a profundidad para conocer mejor las necesidades. Por lo tanto, el papel que juega la empresa en la sociedad, la economía y el medio donde se desenvuelve es cada vez una relación más compleja, esto derivado de las presiones comerciales.

#### Análisis interno.

En cuanto al ambiente interno se refiere, el reto en un inicio será hacer conciencia en las personas involucradas sobre la generación de cambios al interior de la compañía y es en este caso, donde los directivos deben intervenir diseñando y emprendiendo las estrategias necesarias por medio de la innovación en los servicios ofertados al mercado.

Figura 1. Organigrama de la empresa



Es por esta razón que TRAPPSA debe contar con una base sólida para alcanzar la eficiencia en las operaciones, en este caso sustentada en los principios de la planificación, dónde si bien, los

recursos con los que cuenta la empresa son escasos, debe buscar eficiencia en las operaciones de la logística, con el objetivo de crecer a corto plazo.

#### 1. El proceso de implementación de un plan estratégico

Para la implementación de un plan estratégico se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: procesos, personas y operaciones.

En este caso para TRAPPSA, se tomaron en cuenta como realizaban las actividades cotidianas en las operaciones de la empresa y las personas involucradas.

#### 2. Herramientas de monitoreo y evaluación: el caso del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral).

Para Fernández (2001) citado por Quintero y Osorio (2018), la necesidad no depende, por tanto, del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una empresa que tenga problemas para conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, un Balanced Scorecard puede ser extremadamente útil. (pp. 39).

De acuerdo a lo descrito por el autor, independientemente del giro o tamaño de la empresa a la cual se le aplique el BSC, le será de utilidad siempre y cuando se tengan plenamente identificados los problemas, es decir, se deben contemplar el modelo de la planificación y gestión. Tomando en cuenta lo anterior, por medio de la comunicación efectiva dentro de la organización los proyectos se entenderán de forma adecuada es ahí donde radica la utilidad.

A continuación, se puede observar una tabla dónde se analizan las perspectivas de la empresa:

**Tabla 5**

*Perspectivas de la empresa*

Perspectiva	Interés de la empresa en:	Objetivos Estratégicos
Financiera	Crecimiento en ventas en segmentos clave	Incrementar el número de servicios con mayor calidad en forma progresiva durante los próximos 3 años.
Del cliente	Fidelizar clientes rentables	La calidad en los servicios percibida por parte de los clientes se incrementa progresivamente durante los próximos dos años
Interna	Gestionar recursos de forma eficiente	La utilización de los recursos con los que cuenta la empresa, disminuyendo el consumo en un 20% durante los próximos dos años
De aprendizaje y crecimiento	Adaptar la tecnología a las necesidades	La utilización de tecnología en las operaciones de la empresa se incrementa progresivamente durante los próximos 3 años.

**Fuente: elaboración propia**

Mapa estratégico.

Para Fernández (2001) citado por Quintero y Osorio (2018), el mapa estratégico contribuye a evaluar la relevancia de los objetivos estratégicos, debido a que los muestran bajo una luz

diferente. La perspectiva es una dimensión crítica en las organizaciones. Las cuatro perspectivas más recurrentes son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente y la perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Dentro de la relevancia de contar con un BSC es, que contemple en los elementos perspectivas que contribuyan a mejorar una organización desde diferentes dimensiones clave para el desarrollo integral de la organización. Algunos de los ejemplos proporcionados por el autor sobre las 4 perspectivas, para mi tema de investigación me interesaron son las siguientes:

Perspectiva financiera: crecimiento en ventas en segmentos clave.

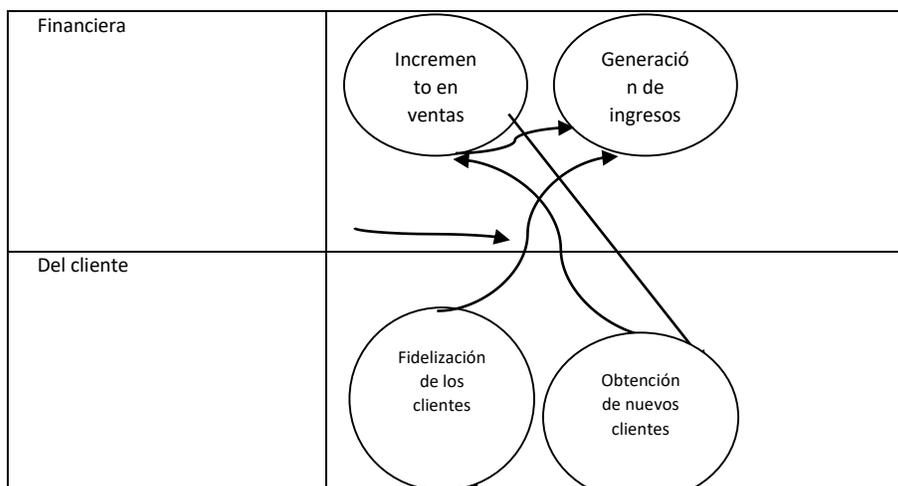
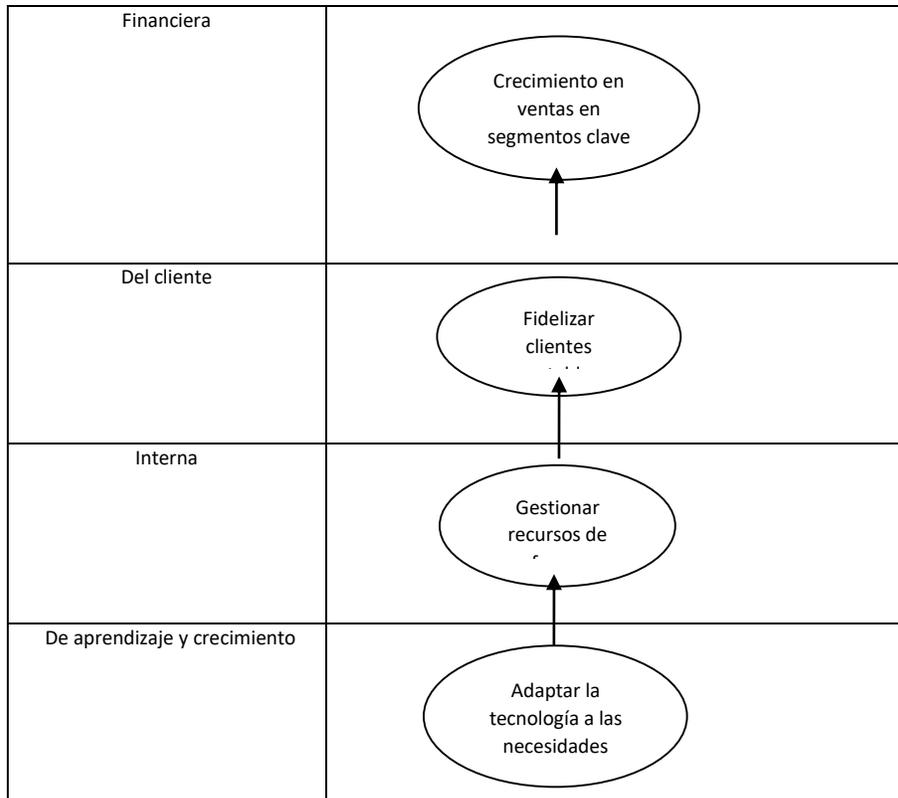
Perspectiva del cliente: fidelizar clientes rentables.

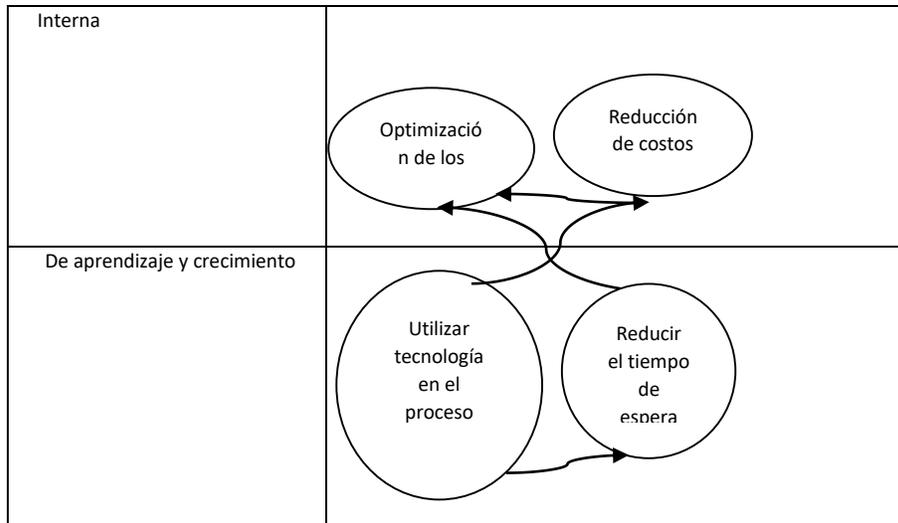
Perspectiva interna: gestionar los recursos de forma eficiente.

Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: adaptar la tecnología a las necesidades.

## Tabla 6

### *Mapa estratégico de la empresa*





**Fuente: elaboración propia**

**Tabla 7**

*Perspectivas de la empresa*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Actual
-------------	----------------------	-----------	------	--------

Financiera	Incrementar el número de servicios con mayor calidad en forma progresiva durante los próximos 3 años.	Número de servicios	300	500
Del Cliente	La calidad en los servicios percibida por parte de los clientes se incrementa progresivamente durante los próximos dos años.	Productividad	36	20
Interna	La utilización de los recursos con los que cuenta la empresa, disminuyendo el consumo en un 20% durante los próximos dos años.	Disponibilidad de unidades de transporte	36	25
De aprendizaje y crecimiento	La utilización de tecnología en las operaciones de la empresa se incrementa progresivamente durante los próximos 3 años.	Tiempo de entrenamiento en el uso de tecnología	3	1

**Fuente: elaboración propia**

## 1. Prospectiva estratégica

La planificación estratégica y la prospectiva estratégica se complementan, esto es, porque el plan estratégico no es suficiente si una empresa desea proyectarse a largo plazo, por lo tanto, requiere de otras herramientas para lograrlo. En este caso se complementa con la prospectiva estratégica.

Para Chung (2009) citado por Calapiña, Chuquilla & Toapanta (2019), será más probable que una organización elija, planifique y realice el futuro deseado si cuenta con orientación relacionada con la previsión y toma las medidas adecuadas para desarrollar un plan estratégico dentro del escenario esperado.

De acuerdo con lo citado por el autor, agregaría además al diseño "Escalera Estratégica" es la combinación adecuada de planificación estratégica y prospectiva estratégica.

El plan "Escalera Estratégica" es la combinación adecuada de planificación estratégica y previsión estratégica.

Al aplicar la prospectiva estratégica para TRAPPSA, se obtuvo el siguiente resultado:

#### Formulación de la visión

Al inicio del proceso en la formulación del Plan Prospectivo para TRAPPSA, el cual se desarrolló a través del trabajo en grupo. Se utilizaron fuentes directas como la observación, la entrevista y preguntas para conocer la situación actual de la organización. Además de conocer la visión hacia el futuro de las personas involucradas en la empresa.

Respondiendo a preguntas como:

- ¿Qué queremos?
- ¿Cómo queremos ser reconocidos?
- ¿Cuáles son los valores?
- ¿Cómo enfrentaremos el cambio?

#### Visión de desarrollo para TRAPPSA

En el año 2030, TRAPPSA será líder en el sector de transporte de carga terrestre en el sur del estado de Sonora. Reconocida por la trayectoria de más de cuarenta años en el mercado y por la calidad que ofrece en los servicios, reconociendo las prácticas empresariales con compromiso hacia los clientes.

Estrategias, metas y proyectos

### Tabla 8

### *Estrategias, metas y proyectos de la empresa*

Proyecto: Implementar las estrategias necesarias para incrementar el número de servicios con mayor calidad en forma progresiva.

Meta:	Para el año 2027 TRAPPSA contará con un mayor número de clientes.
-------	---

Meta:	Creación e implementación de la página web de la empresa.
-------	---

Proyecto: Fortalecer la calidad en los servicios percibida por parte de los cliente

Meta:	TRAPPSA en el 2027 contará con 10% más clientes.
-------	--

Meta:	Ampliar en un 10% las capacidades de transporte de carga.
-------	---

Proyecto: Optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, disminuyendo el consumo en un 20% durante los próximos dos años

Meta:	En el año 2026, TRAPPSA será más eficiente en la asignación correcta los recursos con los que cuenta la empresa.
-------	--

Meta:	Reducir en un 20% el nivel de desperdicios de los recursos con los que cuenta la empresa.
-------	---

Proyecto: Utilización de tecnología en las operaciones de la empresa.

Meta:	Modernización permanente en la utilización de tecnología en las operaciones de la empresa.
-------	--

Meta:	En el 2025 el 100% de los camiones de carga contarán con GPS y control de carga.
-------	--

**Fuente: elaboración propia**

### **Tabla 9**

#### *Competitividad y relación con los involucrados*

---

#### Estadísticos

---

	Obligaciones fiscales a tiempo	Mecanismos sugerencias, quejas o desacuerdos.	Políticas, mecanismos y procedimientos de anti corrupción.	Programas de apoyo a los proveedores locales	Mecanismos de calidad y precio.	Cultura y sistemas para conocer a los clientes.	Políticas de trato a los clientes	Mecanismos para los compartir con los conocimientos.	Logros y retos financieros, sociales y medioambientales (Balance social).
N Válidos	41	41	41	41	41	40	41	41	41
Perdidos	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Media	3.63	2.88	2.88	2.78	2.83	2.88	2.93	3.17	1.54
Mediana	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	1.00
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	1
Desv. típ.	.698	.331	.400	.525	.495	.335	.412	.587	.778
Mínimo	3	2	1	1	1	2	2	1	1
Máximo	5	3	3	3	4	3	4	4	4

**Fuente: elaboración propia**

En relación a la tabla 10, muestra la competitividad y relación con los involucrados, cuenta con 9 ítems que indagan si la empresa cumple a tiempo con las obligaciones fiscales, con mecanismos para que los involucrados puedan hacer llegar las sugerencias, quejas o desacuerdos; políticas, mecanismos y procedimientos para no ser cómplices de corrupción, programas de cooperación para desarrollo de proveedores locales, mecanismos que garanticen congruencia entre calidad y precio, cultura y sistemas para atender necesidades de los clientes, mecanismos donde los empleados de mayor experiencia compartan conocimientos con los de menos experiencia, si se informa de manera interna y externa los logros y retos de la compañía. Analizando esto, se encontró la media de 3.63 en el ítem de la empresa cumple a tiempo con las obligaciones fiscales y solicitudes de apoyo del gobierno. Sin embargo, al ser esta la media más alta, sigue quedando por debajo de lo esperado. En lo relativo al resto de los ítems mostraron medias entre 1.54 a 3.17,

28

ostentando resultados muy por debajo representando; contemplando de acuerdo a lo percibido por los entrevistados, el replanteamiento de las conductas actuales dentro de la organización, para mejorar este indicador.

### Discusión

Dentro de la presente investigación, se plantearon 2 interrogantes: ¿Cuál es la planeación estratégica de una empresa que se dedica al transporte? y ¿Cuál es el perfil de los colaboradores que trabajan en una empresa de transporte? Lo relativo a la planificación, se puede decir que la planeación es una forma de pensar adelantándose hacia dónde quiere llevar la organización y las estrategias, acciones o lineamientos que deben seguirse para lograr las metas planificadas. Según Rovere (2006), citado por Peñafiel, Muñiz & Mosquera (2020), la planificación estratégica está relacionada, como nunca antes, a todo el proceso de gestión, por lo que cualquier empresa sin un proceso formal en su sistema de planificación corre el riesgo de no cumplir con requerido.

Las organizaciones, aunque se fijan metas, en muchas ocasiones no se desarrollan. Sin embargo, se requiere de acciones específicas que permitan la descripción de los procesos necesarios para lograr eficazmente estos objetivos.

En los resultados obtenidos se puede apreciar que si bien, la empresa tiene varios años operando se ha manejado de la misma forma por bastante tiempo, al hacer un análisis profundo.

#### 1. Origen y fundamentos del planteamiento estratégico

De acuerdo a los orígenes del planteamiento estratégico, se puede observar que fue a partir de las nuevas necesidades de las empresas en un mercado cada vez más competitivo, donde la estrategia era esencial para la planificación estratégica.

Sin duda la estrategia es básica en toda organización, considero permite saber hacia dónde se dirige una organización, evitando con esto la pérdida de tiempo y recursos con los que se cuenta. El definir objetivos específicos, facilita la competitividad y por consecuencia permite ver más allá, incluso lleva a nuevas oportunidades de mercado en un momento determinado.

Según Contreras (2014), la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo y posicionándose en el mercado. (pp. 154).

La planeación estratégica debe ser un elemento que contribuya a las compañías para la correcta definición de estrategias, teniendo claro el rumbo a seguir en el presente para tener certeza en el futuro. Por supuesto no es una fórmula mágica, sin embargo, puede reducir la brecha de dónde nos encontramos ahora, para acercarnos a dónde se quiere estar.

## 2. El proceso de formulación de un plan estratégico.

Con lo anteriormente citado por los autores, se busca que la formulación de un plan estratégico se adapte a las necesidades de la empresa. Dicho plan debe ser a la medida de la empresa, dónde sea utilizado para sacarle provecho y darles una visión más amplia a las personas encargadas de llevarlo a la práctica. Acorde a Koontz, Weihrich y Cannice (2012) citado por García et al. (2017), la formulación de estrategias incluye identificar las debilidades y fortalezas internas de la organización, identificar las amenazas y oportunidades externas de la empresa, determinar la misión de la entidad, establecer metas, formular estrategias alternativas, analizar dichas alternativas y decidir qué alternativas elegir. Por lo tanto, se coincide lo descrito por los autores con los resultados obtenidos en la investigación.

## 3. El proceso de implementación de un plan estratégico.

Baque, Izquierdo & Viteri (2022), mencionan que resulta más fácil responder a los desafíos actuales con la implementación de un plan estratégico, porque muchas unidades de negocio tienen objetivos claros y una visión de largo plazo que orienta a los socios comerciales a lograr buenos resultados y crear competitividad. Analizando lo dicho por los autores, se puede decir sobre la ejecución que las organizaciones requieren el dominio de ésta, por medio de procedimientos y técnicas que contribuyan a comportamientos que complementen el proceso de planeación surgiendo a partir de ello la ventaja competitiva organizacional para la diferenciación.

4. Herramientas de monitoreo y evaluación: el caso del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral) .

Para Fernández (2001) citado por Quintero y Osorio (2018), el mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Lo mencionado por los autores, representa la manera en la que se puede beneficiar la empresa al desarrollarlo.

La importancia de un BSC es, que contemple dentro de sus elementos perspectivas que contribuyan a mejorar una organización desde diferentes dimensiones clave para el desarrollo integral de la organización.

Dentro de algunos de los ejemplos proporcionados por el autor sobre las 4 perspectivas, para el tema de investigación se analizarán los siguientes:

Perspectiva financiera: crecimiento en ventas en segmentos clave.

Perspectiva del cliente: fidelizar clientes rentables.

Perspectiva interna: gestionar los recursos de forma eficiente.

## 5. Prospectiva estratégica.

En este caso, el desarrollar la habilidad de ver más allá, es decir, poder anticiparse a los acontecimientos, apoya en el establecimiento de acciones orientadas al futuro con mayor claridad, evitando así desviaciones que no permitan el logro de los objetivos organizacionales.

Según Chung (2009) citado por Cortés y Vargas (2020), se puede llegar a una relación tipo “Escalera Prospectiva” en donde cada peldaño representa un plan estratégico y cada vez que éste se realiza completamente se sube una grada más hasta llegar al piso final, el cual está representado por el escenario estratégico prospectivo que, a fin de cuentas, es el piso al cual la organización desea llegar. Otro aspecto relevante es saber de la existencia de la caja de herramientas de la prospectiva estratégica, que al igual como se utilizan para cualquier labor son también parte de la metodología para obtener los resultados esperados. Lo mencionado por los autores sin duda, contribuye a facilitar la selección metodológica creando una caja de herramientas de la prospectiva estratégica en función de una tipología de problemas: iniciar y simular el conjunto del proceso de la prospectiva estratégica, proponer las buenas preguntas e identificar las variables clave, analizar el juego de actores, indicar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre, establecer el diagnóstico completo de la empresa frente al entorno, identificar y evaluar las elecciones y opciones estratégicas.

En lo que respecta al segundo cuestionamiento, los resultados encontrados del perfil del trabajador son similares con Ollo (2008), que sostiene que los hombres participan más que las mujeres. Además, coinciden que, en aspectos como la edad o el nivel de estudios, no se encuentran relacionados con la competitividad. Aunado a lo anterior, Moreno (2014), afirma que factores como sexo u edad no se encuentran relacionados con la competitividad.

Una de las principales limitaciones del estudio es el tipo de muestreo utilizado, junto con el tamaño de la muestra y el perfil de los participantes. En particular, este último aspecto es una restricción importante, ya que algunos autores sugieren que, al estudiar variables organizacionales, se debe encuestar a mandos medios y directivos. Sin embargo, en este estudio, estos solo constituyeron el 5% de la muestra. A pesar de estas limitaciones, se destaca que ambas preguntas de investigación fueron respondidas. Además, aunque los resultados no se pueden generalizar completamente debido al muestreo no probabilístico, esta investigación ofrece una visión de las posibles oportunidades al analizar la relación entre la planificación estratégica y el perfil de los empleados en una empresa.

### Conclusiones y recomendaciones

Identificar el perfil de los colaboradores fue de suma importancia para la empresa, ya que apertura el desarrollo de la investigación y el diseño de la planeación estratégica.

Se concluye que la propuesta de Planificación Estratégica para una empresa dedicada al transporte de carga terrestre como TRAPPSA, le ayudará a ser una empresa con compromiso hacia sí misma como organización, por medio del mejoramiento de las prácticas operativas de la organización, implementando acciones que contribuyan al compromiso en el logro de los objetivos organizacionales y el compromiso hacia los empleados, clientes y la región donde se desenvuelve. Lo anterior, tomando en cuenta parámetros sobre el impacto generado por la actividad de la organización.

Las probabilidades de éxito dependerán de la implementación de la planeación estratégica en la organización, siendo otro factor indispensable el compromiso entre el presidente de la empresa, los socios y empleados. Si estas condiciones no se dan, difícilmente se podría tener éxito.

Las recomendaciones que se hacen, en primera instancia sería contar con planeación estratégica en TRAPPSA, manteniendo una excelente comunicación con las partes interesadas. Involucrar a las personas que sean fundamentales para el desarrollo y ejecución de la planeación estratégica, para facilitar el uso y entendimiento por parte del presidente de la empresa, socios y empleados e incentivarlos a realizar sugerencias con la finalidad de mejorar la operatividad de la empresa, aprovechar al máximo el aprendizaje obtenido a partir de la experiencia y conocimientos adquiridos.

Además, se concluye que el diseño e implementación del adecuado desarrollo de la propuesta de PE, propicia el cambio el cual es planteado a través del diseño y desarrollo, al establecerlo y ejecutarlo. Cumpliendo con ciertas etapas las cuales sientan las bases necesarias y suficientes para el desarrollo a largo plazo de la organización. Se necesita planear el rumbo de la empresa, pero si no se tiene claro a dónde se quiere llegar de nada servirá este tipo de trabajo.

Durante esta investigación fue posible cumplir con uno de los objetivos planteados que fue conocer el perfil de los colaboradores, así como responder la pregunta de investigación *¿Cuál es el perfil de los colaboradores que trabajan en una empresa de transporte?* Siendo sus principales características: son personas de ambos sexos, con edad media de 40 años, bajos niveles escolares, los cuales afirman que se requiere un replanteamiento de aptitudes que les permitan laborar de una mejor forma.

Es por ello que se concluye que los colaboradores que trabajan en una empresa de transporte son en su mayoría del género masculino. Además, su edad oscila entre los 41 a 50 años, muchos de estos en gran porcentaje participan en la toma de decisiones, sienten que hay equilibrio entre su vida familiar y laboral, además de que sienten que la empresa si desarrolla competencias en sus trabajadores.

De igual manera, conocer las características y la forma de operar de los trabajadores, permitió obtener una vista panorámica sobre en qué aspectos es necesario diseñar estrategias organizacionales como el diseño de la planeación estratégica con el fin de mejorar sus procesos y generación de valor para la misma.

Por lo tanto, la empresa requiere de compromiso y adaptación con esta nueva forma de operar con planificación, integrándose como una empresa comprometida consigo misma, hacia el personal, los clientes y el medio ambiente donde se desenvuelve. Es primordial la divulgación de la propuesta de PE a todo el personal, donde será de gran utilidad entrenar y capacitarlos constantemente, contribuyendo a la mejora continua.

### **Agradecimientos**

Queremos expresar gratitud a Dios que siempre nos guía en nuestro camino. También nos gustaría expresar un profundo agradecimiento a nuestras familias por estar ahí incondicionalmente. También a todas aquellas personas que han contribuido, con su guía y consejo para completar este trabajo. Por otra parte, agradecemos a TRAPPSA por brindarnos la oportunidad de realizar esta investigación.

### **Referencias**

Baque L., Izquierdo M. & Viteri A. (2022). Estructura Metodológica del plan estratégico para mejorar las ventas en las MIPYMES del cantón Quevedo. Revista Universidad y Sociedad.



- Calapiña E., Chuquilla J. & Toapanta J. (2019). La planificación estratégica y la prospectiva, semejanzas y diferencias: una revisión de la literatura de los últimos 20 años. Revista electrónica Tambara.
- Chiavenato, I. (2023). Planeación estratégica. Mc Graw Hill.
- Contreras, E. (2014). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Revista Científica Pensamiento y Gestión.
- Cortés R. & Vargas E. (2020). Prospectiva en agencias de viajes: una revisión de la literatura. Revista Universidad Externado.
- Freire-Andrade, V., Rocha-Hoyos, J., Esquetini-Cáceres, C., & Llanes-Cedeño, E. (2019). Análisis de la planificación estratégica para la gestión de las universidades particulares. Una alternativa exitosa. Revista Espacios, 40(2), 25. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n02/19400225.html>
- García J., Duran S., Cardeño E., Prieto R., Garcia E. & Paz A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. Revista Espacios.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jaramillo, A., Ruiz, I., Jaramillo, F. y Aguirre, C. (2000). Perfil Socioeconómico Y Laboral De Los Egresados De Negocios Internacionales. Universidad EAFIT. Oficina de Planeación Integral. Medellín. Recuperado el 25 de mayo de 2024 desde: [http://www.eafit.edu.co/institucional/calidadeafit/investigacion/investigacion/Documents/Perfil\\_socioeconomico\\_y\\_laboral\\_de\\_los\\_egresado\\_de\\_Negocios\\_Internacionales-2000.pdf](http://www.eafit.edu.co/institucional/calidadeafit/investigacion/investigacion/Documents/Perfil_socioeconomico_y_laboral_de_los_egresado_de_Negocios_Internacionales-2000.pdf)
- Lorette, K. (2017). Proceso de implementación de los planes estratégicos. La voz de Houston. <http://pyme.lavoztx.com/proceso-de-implementacin-de-los-planes-estratgicos-4632.html>



- Mediomundo, C. (2022). Importancia de las perspectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de decisiones gerenciales. *Revista Gestión I + D*.
- Moreno, J.E. (2014). Perfiles profesionales y valores relativos al trabajo. *Ciencias Psicológicas*, 8(2), 129-138. <https://doi.org/10.22235/cp.v8i2.897>
- Ollo-López, A., Bayo-Moriones, A., & Lazarra-Kintana, M. (2009). Perfil de los empleados involucrados en las nuevas prácticas de Organización del Trabajo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (39), 95-122.
- Peñañiel J., Muñoz L. & Mosquera L. (2020). La planeación estratégica como herramienta en las empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria*. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/237/243>
- Rodríguez F. & Castro H. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista en Contexto*.
- Quintero L. & Osorio L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista Ciencias Económicas y Administrativas*. Colombia
- Sánchez F. & Cuellar David. (2018). La gestión de la unidad académica y el perfil profesional en la educación superior. Su correlación en una universidad pública peruana. *Revista Investigación y Posgrado*.
- Subsecretaría de transporte. Dirección general de autotransporte federal. Estadística básica del autotransporte federal, 2014. [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST\\_BASICA/EST\\_BASICA\\_2014/Estadistica\\_Basica\\_del\\_Autotransporte\\_Federal\\_2014.pdf](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/DireccionesGrales/DGAF/EST_BASICA/EST_BASICA_2014/Estadistica_Basica_del_Autotransporte_Federal_2014.pdf)





REVISTA DE  
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 17 / Núm. 41 / - Enero- junio 24  
Revista de Investigación Académica sin Frontera  
ISSN 2007-8870



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

