



DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**Propuesta para la implementación del Balanced Scorecard
como herramienta de gestión en las empresas de transporte de
carga en el cantón Cuenca**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magister en
Contabilidad y Finanzas, con mención en Gerencia y Planeamiento
Tributario.**

Autora: CPA. Cruz Monserrath Chuquiguanga Lalvay

Director: Eco. CPA. Teodoro Emilio Cubero Abril. MBA

Cuenca - Ecuador

2015

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi esposo, mis padres que día a día me han apoyado incondicionalmente, a mis hermanos y amigos que me han acompañado siempre.

De igual manera dedico este trabajo a los empresarios que confían en mí y que me han enseñado diariamente lecciones que nunca olvidaré.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por llenarme de fortaleza y pese a las dificultades cotidianas, jamás me abandono, a mi esposo, mis padres y familia por el apoyo incondicional, por ser el pilar fundamental de mi vida y una fuente constante de aliento y cariño.

Un agradecimiento inmenso al Eco. Teodoro Cubero por compartir sus conocimientos y guiarme en el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico del sector del transporte en el cantón Cuenca y se formuló una propuesta para la implementación del Balanced Scorecard en las empresas de transporte cuyo objetivo fue aportar, una herramienta de control de gestión para optimizar el desempeño, con la finalidad de que los directivos puedan medir su gestión, detectar falencias y corregirlas a tiempo, mejorar los procesos para lograr los objetivos establecidos en el Plan Estratégico de la empresa, además de armonizar las perspectivas planteadas por el modelo Balanced Scorecard.

El BSC permitió evidenciar los problemas comunes de las empresas de transporte sobre todo en su manejo empírico, utilizándose para su estudio métodos de análisis que permitieron generar propuestas y nuevos mecanismos de mejoramiento.

Esperamos que las empresas de transporte implanten estas sugerencias para mejorar su gestión, considerando que constituyen un sector importante de la economía y el desarrollo productivo del Ecuador.

PALABRAS CLAVE

Balanced Scorecard, indicadores, procesos internos, clientes, perspectivas, estrategia, causa-efecto, retroalimentación.

ABSTRACT

This paper presents a diagnosis of the transport sector in the canton of Cuenca, and a proposal to implement the Balanced Scorecard in transport companies. The objectives were to provide a tool of management control to optimize performance so that managers can measure their management; identify shortcomings and correct them on time; improve processes to achieve the objectives set in the Strategic Plan of the company; and also harmonize the perspectives proposed by the Balanced Scorecard model. The BSC allowed evidencing the common problems of transport companies, particularly in their empirical management, by means of analysis methods that allowed the generation of proposals and new mechanisms for improvement. We hope the transport companies implement these suggestions in order to improve their management, since they constitute an important sector to the economy and the productive development of Ecuador.

KEYWORDS: Balanced Scorecard, Indicators, Internal Processes, Customers, Perspectives, Strategy, Cause-Effect, Feedback




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Tabla de contenido

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
PALABRAS CLAVE	IV
ABSTRACT	V
INDICE DE TABLAS	IX
INDICE DE FIGURAS	X
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVOS	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos.....	5
MATERIALES Y MÉTODOS.....	5
Universo y tamaño de la muestra	5
Universo o Población	5
Muestra	6
Métodos Estadísticos	7
• Encuestas.....	7
• Estudio de Campo.....	7
Métodos Analíticos.....	7
Metodología del Balanced Scorecard	7
Perspectivas a utilizarse en la construcción de Balanced Scorecard.....	9
Objetivos del Balanced Scorecard	13
Beneficios de la implementación del Balanced Scorecard	14
Pasos para implementar el Balanced Scorecard.....	15
RESULTADOS.....	16
Conocimiento General de las empresas de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Cuenca.....	16
➤ Clasificación de compañías según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones	16
➤ Clasificación de empresas según la Superintendencia de Compañías	16
➤ Empresas encuestadas en el Cantón Cuenca según el tipo de compañías	17
Análisis Macroeconómico	31
Análisis general de la situación actual a nivel nacional de las empresas de Transporte de Carga.....	31

Ventajas y Desventajas del Transporte Terrestre.....	33
Estructura del Sistema Vial en el Ecuador.....	34
Análisis del entorno local y regional donde se desenvuelve la empresa	37
Factores Políticos.....	37
Factores Económicos.....	39
Factores Socio culturales.....	40
Factores Tecnológicos	40
Factores Legales.....	41
CINCO FUERZAS DE PORTER.....	42
1. Poder de negociación de clientes	43
2. Negociación con los proveedores.....	43
3. Amenazas de nuevos competidores	44
4. Amenazas de productos sustitutos	44
5. Rivalidad entre competidores.....	44
ANÁLISIS INTERNO.....	44
Análisis general de la situación actual a nivel local de las empresas de Transporte de Carga en el Cantón Cuenca.....	45
Análisis Áreas Funcionales	45
Área de Dirección o Gerencia	45
Área Comercial y Logística	46
Área de Recursos Humanos	47
Área Financiera Contable	48
Definición de la Estrategia	49
Determinación de Objetivos	51
Percepciones sobre la estrategia.....	52
Procedimientos de Control.....	53
¿Qué es el cuadro de mando integral?.....	54
DISCUSION.....	55
Generalidades.....	55
Implementación del Balanced Scorecard en las empresas de transporte de carga por carretera.....	56
Implementación del Balanced Scorecard	56
Paso 1.Revisar o definir la misión y visión de la empresa.....	56
Paso 2. Análisis interno y externo.....	58
Paso 3. Determinar los factores claves del éxito.	60
Paso 4.Relación causa-efecto	61

Paso 5. Formular los objetivos y estrategias en las cuatro perspectivas	62
Paso 6. Determinar los indicadores	64
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
Anexos 1Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme).....	73
Anexo 2Código CIIU detallado a nivel de actividad	74
Anexo 3 Número de vehículos motorizados matriculados, por clase según la capacidad de carga	74
Anexo 4Empresas registradas en la Superintendencia de Compañías con la actividad de transporte Año 2013.....	75
Anexo 5 Estados Financieros reportados por las empresas por el año 2014, a la Superintendencia de Compañías.....	77
Anexo 6 Cuadro de Índices Financieros de las empresas de transporte	78
Anexo 7 Encuesta realizada al personal de las empresas de transporte.....	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de la Muestra.....	6
Tabla 2 Clasificación por el tipo de compañía.	17
Tabla 3 Empresas encuestadas en el Cantón Cuenca según el tipo de compañías	17
Tabla 4 Clasificación de la empresas encuestadas por el volumen de Ventas.....	19
Tabla 5 Estado de la Red Vial.....	20
Tabla 6 Zonas más concurridas en la prestación del servicio de transporte.....	21
Tabla 7 Factores que se consideran para establecer el precio	22
Tabla 8 Antigüedad de la Flota Vehicular	23
Tabla 9 Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROI	24
Tabla 10 Tabla Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROE	25
Tabla 11 Empresas encuestadas según el Margen de Utilidad Neta Año 2014	25
Tabla 12 Nivel de preparación educativa de la gerencia.....	26
Tabla 13 Información sobre la Planificación estratégica, objetivos e indicadores.....	27
Tabla 14. Información sobre innovación, estrategia y comunicación	28
Tabla 15 Conocimiento de los Clientes	29
Tabla 16 Factores relevantes del Área de personal y el clima laboral de la empresa	30
Tabla 17 Cuadro de Ventajas y desventajas de las Empresas de Transporte.....	33
Tabla 18 Red Vial Nacional según la categoría del camino	34
Tabla 19 Objetivos del Plan Nacional del Bue Vivir.....	38
Tabla 20 Área de Dirección o Gerencia.....	45
Tabla 21 Área Comercial y Logística	46
Tabla 22 Área de Recursos Humanos.....	47
Tabla 23 Área Financiera Contable	48
Tabla 24 Matriz FODA de las empresas de Transporte	58
Tabla 25 Factores Claves del Éxito	60
Tabla 26 Perspectiva Financiera	65
Tabla 27 Perspectiva de Clientes	65
Tabla 28 Perspectiva de Procesos Internos	66
Tabla 29 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	66
Tabla 30 Cuadro de Mando Integral	67

INDICE DE FIGURAS

Figura1 El cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción	8
Figura 2 Material académico de Auditoria de Gestión. Eco. Teodoro Cubero	9
Figura 3 Perspectiva Financiera	10
Figura 4 Perspectiva del Cliente	11
Figura 5 Perspectiva de Procesos Internos	12
Figura 6 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	12
Figura 7 Objetivos del Balanced Scorecard.....	13
Figura 8 Pasos para implementar el BSC.....	15
Figura 9 Catastro de empresas en el Cantón Cuenca registradas en la Superintendencia de Compañías año 2013.....	17
Figura 10 Tipo de empresas según la Superintendencia de Compañías.....	18
Figura 11 Clasificación de la empresas encuestas por volumen de Ventas	19
Figura 12 Opinión sobre la vialidad a nivel nacional	20
Figura 13 Zonas más concurridas en el servicio de transporte	21
Figura 14 Parámetros de fijación del Flete	22
Figura 15 Antigüedad de la flota vehicular.....	23
Figura 16 Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROI.....	24
Figura 17 Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROE	25
Figura 18 Empresas encuestadas clasificadas por el Margen de Utilidad Neta, año 2014	26
Figura 19 Nivel Educativo de la Gerencia.....	27
Figura 20 Gestión de planificación en las empresas encuestadas.....	28
Figura 21 Actividades desarrolladas por la gerencia	29
Figura 22 Conocimiento de los clientes	30
Figura 23 Clima Laboral.....	31
Figura 24 PIB del Sector Transporte	32
Figura 25 Red Vial a Nivel Nacional	35
Figura 26 Conclusiones del Diagnóstico del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Productividad	37
Figura 27 Cinco Fuerzas de Porter.....	43
Figura 28 Organigrama de las empresas de transporte	45
Figura 29 Definición de la Estrategia	50
Figura 30Fuerzas Competitivas por Michael Porter	51
Figura 31 Barreras para la implantación de la estrategia.	53
Figura 32. ¿Qué es el cuadro de mando integral?	54
Figura 33 Relación Causa Efecto	62
Figura 34 Mapa Estratégico propuesto para las empresas de Transporte del Cantón Cuenca	68

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el transporte se ha convertido en el motor de movimiento de la economía y en un sector fundamental desde el punto de vista social y económico. El sector del transporte ayuda a integrar los mercados de capitales, bienes y servicios.

Las empresas que ofrecen el servicio de transportación aparecen como una solución en el negocio de distintas empresas que se dedican a la producción, comercialización y distribución de bienes.

La economía del Ecuador se ha distinguido siempre por ser proveedora de materias primas en el mercado y al mismo tiempo se ha convertido en productora de bienes y servicios de mayor valor agregado, estas características son las que han diferenciado a nuestro país a considerarse en un país en vías de desarrollo.

El sector del transporte mueve la economía del país y por lo tanto las compañías transportadoras son vitales para las operaciones logísticas ecuatorianas, pues toda mercadería de exportación debe movilizarse por carretera para llegar a los puertos y aeropuertos. Lo mismo acontece en las importaciones, pues la mercadería una vez nacionalizada debe transportarse vía terrestre hasta las empresas propietarias.

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

El sector Transporte es uno de los sectores estratégicos y primordiales de la matriz productiva, pues está activamente participando en cada fase de la productividad del país. Una logística eficiente permite que tanto productores, exportadores e importadores puedan ubicar sus productos en el mercado en los tiempos y condiciones más favorables.

Las empresas que conforman el sector de Transporte, deberán ajustarse a las políticas y lineamientos que están contenidos en los diferentes planes que tienen que ver con la Transformación de la Matriz energética y productiva del Ecuador. Por tanto, se hace necesario que las empresas que conforman el sector Transporte en el Ecuador (como corresponsables de este proceso), aprovechen la oportunidad histórica de participar activamente, pero para eso

deben ser proactivas, generadoras de servicios de calidad y competitivas no solo en el contexto nacional, sino también en el internacional.

En consecuencia, las empresas de transporte de carga pesada están obligadas a realizar ajustes, no solamente en sus operaciones, sino también en su estructura, estrategias y organización, con el fin de funcionar potencialmente y sacar el mayor provecho de los beneficios otorgados, es por ello la importancia de la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de Control de Gestión para optimizar el desempeño en las empresas de transporte de carga en el Cantón Cuenca.

Al considerarse al BSC como una herramienta estratégica de gestión, se consideró su implementación en estas empresas, se dice que formular una excelente estrategia es la capacidad de la empresa para medirla y verificar los resultados.

El BSC nace de un trabajo mancomunado entre los profesores Kaplan y Norton, quienes visualizan y determinan que medir las estrategias, a partir de los Estados Financieros, no era una solución global para la empresa a la hora de medir estrategias, debido a que se formulaba estrategias ligados a indicadores financieros pasados, por tanto el BSC propone traducir la estrategia en objetivos que están ligados entre sí, que son medibles a través de indicadores que lo que buscan es comprometer a toda la empresa.

Estudios sobre la transformación de las empresas de transporte y logística se desarrollan por varios entes como la CEPAL y muchos países como Perú, Colombia, Chile, España y otros con la finalidad sugerir un mejoramiento a los procesos de las empresas para que estas contribuyan en mejor manera a las economías.

Para poder sugerir la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se realizó por fases, iniciando con el análisis de la situación macro a través del Modelo Pestel; análisis micro mediante las cinco fuerzas de Porter; análisis interno de las áreas funcionales y posteriormente se estableció un análisis FODA rescatando los puntos sobresalientes de los métodos anteriores, de esta manera se permitió definir las estrategias para finalmente proponer la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Se evidencio que las empresas no cuentan con un sistema organizacional o las empresas que si tienen, no han podido lograr sus objetivos y muchas de ellas se encuentran rezagadas a las grandes empresas que cuentan con estructuras organizativas bien definidas. Las encuestas revelan que el 60% de empresas no cuenta con un plan estratégico, que ha definido objetivos pero que no ha podido cristalizarlos, y que el 93% de las empresas no aplica indicadores de ningún tipo.

Por lo tanto la sugerencia de la implementación de BSC contribuye y sirve de guía para implementar las estrategias, desde las diferentes perspectivas planteadas por los autores Kaplan y Norton: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Se concluirá con el diseño de un mapa estratégico, donde se citan los objetivos comunes de las empresas de transporte, en las cuatro perspectivas.

Con los antecedentes expuestos nace la siguiente pregunta:

¿La implementación de BSC para las empresas de transporte del cantón Cuenca creará un aporte para que sean más competitivas, mejor catalogadas y generen mayores ventajas?

Problemática

La transportación de mercadería en las empresas de cualquier tipo de actividad económica, es un factor importante ya que trasladan materia prima, producto terminando a un punto específico para utilizarlo o comercializarlo y requieren de la contratación de las empresas que prestan este tipo de servicios para lograr su fin.

De acuerdo a las investigaciones realizadas a las empresas de transporte de carga pesada por carretera, se ha observado que esta va ligada con las actividades de logística que realiza cada empresa contratante y por lo tanto la empresa que presta el servicio, está obligada a garantizar la satisfacción del cliente.

Por lo tanto la autora ha planteado realizar las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el transporte de carga de mercaderías en el Cantón Cuenca?

¿De qué manera se realizan los procedimientos de Control de Gestión en las empresas de Transporte de Carga que prestan sus servicios en el Cantón Cuenca?

¿Cuáles son los elementos necesarios requeridos para implementar el Balance Scorecard como herramienta de Control de Gestión en las empresas de Transporte de carga?

¿Cómo se debería implementar el Balance Scorecard como herramienta de Control de Gestión para optimizar el desempeño?

OBJETIVOS

Objetivo General

Realizar una propuesta para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de Control de Gestión, para optimizar el desempeño en las empresas de transporte de carga en el Cantón Cuenca.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del proceso de Control de Gestión en las empresas de servicio transporte de carga en el Cantón Cuenca.
- Caracterizar el proceso de Control Interno en las empresas de servicio de Transporte de Carga que prestan servicios en el Cantón Cuenca.
- Describir los elementos necesarios requeridos para implementar el Balanced Scorecard como herramienta de Control Interno en las empresas de Transporte de carga.
- Diseñar una propuesta para la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de Control de Gestión para optimizar el desempeño en una empresa de transporte de carga en el Cantón Cuenca.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron las bases de datos de la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas SRI, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Agencia Nacional de Transito, estadísticas de revistas, información otorgado por el personal de las empresas y otras fuentes; teniendo como base de información en su mayoría del año correspondiente al 2014; de igual manera se utilizaron métodos de recolección de datos estadísticos.

En lo referente a los datos estadísticos, se realizaron encuestas a 15 empresas, mismas que son el resultado de representación de la muestra estadística del total de empresas del cantón Cuenca y que generaron información de la situación de las empresas en aspectos administrativos, financieros, comerciales y de logística.

Finalmente se expone la metodología del Balanced Scorecard para su posterior aplicación al sector de las empresas en estudio.

Universo y tamaño de la muestra

Universo o Población

El estudio del problema se limitó a las empresas del cantón Cuenca, cuyo objeto social, que se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías es el Transporte de Carga Pesada por carretera en el cantón Cuenca, se clasificaron únicamente a las que registran el código CIIU H4932.01 que corresponden a las empresas del sector de transporte de carga pesada. (Ver anexo N°1).

Código CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) Constituye una estructura de clasificación coherente y consistente de todas las actividades económicas que realizan las

empresas, emitida por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) basada en un conjunto de conceptos, principios y normas de clasificación (Ver Anexo N° 2).

Muestra

En la mayoría de los casos el muestreo es el único medio factible para obtener datos en la investigación de mercados, lo que inevitablemente introduce los errores de muestreo. Sin embargo con mucha frecuencia tales errores constituyen sólo una pequeña parte del total de los errores de la investigación. (Chakrapani) Se utilizó la siguiente fórmula para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas.

Tabla 1 Matriz de la Muestra

$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$		Dónde:
Donde:		$n = \frac{199}{(0,25)(0,25)(199-1)+1}$
N = Tamaño de la población	199	$n = \frac{199}{(0,0625)(198)+1}$
E = Error admisible	0,25	$n = \frac{199}{(12,375)+1}$
n = Tamaño de la muestra	14,88	$n = \frac{199}{13,375}$
		$n = 14,88$
La muestra del Universo de 199 personas será de		14,88

Fuente: Superintendencia de Compañías

Realizado por: La Autora

En la base de datos de la Superintendencia de Compañías, en el Cantón Cuenca se registran 199 compañías cuya actividad principal es el transporte de carga por carretera, con el código CIU H4923.01, código a nivel 4; según la fórmula mencionada la muestra será de 14.88 compañías, para facilitar el manejo se tomó como muestra 15 empresas equivalentes al 7.5% de la población.

Métodos Estadísticos

- **Encuestas.**-Permitió recoger datos mediante la utilización de cuestionarios al personal de las empresas de Transporte de Carga pesada del Cantón Cuenca, se empleó preguntas de opción múltiple, abiertas y cerradas, las respuestas fueron tabuladas y representadas gráficamente, las demás condujeron a analizar ciertos aspectos que permitieron elaborar el cuadro de la matriz FODA.
- **Estudio de Campo.**- Posibilitó detectar los puntos críticos al acudir a las empresas y conocer la realidad que atraviesan.

Métodos Analíticos

Permitió realizar un análisis sobre el entorno de la situación actual de las empresas de transporte mediante un análisis macroeconómico utilizando el método PESTEL; un análisis microeconómico mediante el método de las Cinco fuerzas de Porter y finalmente un análisis interno de las empresas, mediante el estudio de las áreas funcionales.

Metodología del Balaced Scorecard

El Balanced Scorecard es una herramienta que permitirá a las empresas a definir y revisar su estrategia, modificar los sistemas de control, su metodología comprende establecer objetivos estratégicos, determinar los indicadores claves de desempeño, alcanzar las metas propuestas.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Existen muchas empresas que emplean indicadores financieros y no financieros, sin embargo muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante (KAPLAN & NORTON, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y medidas del Cuadro de Mando Integral se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia en una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión

estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Ver figura N°1) y para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión
2. Comunicar y Vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (KAPLAN & NORTON, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

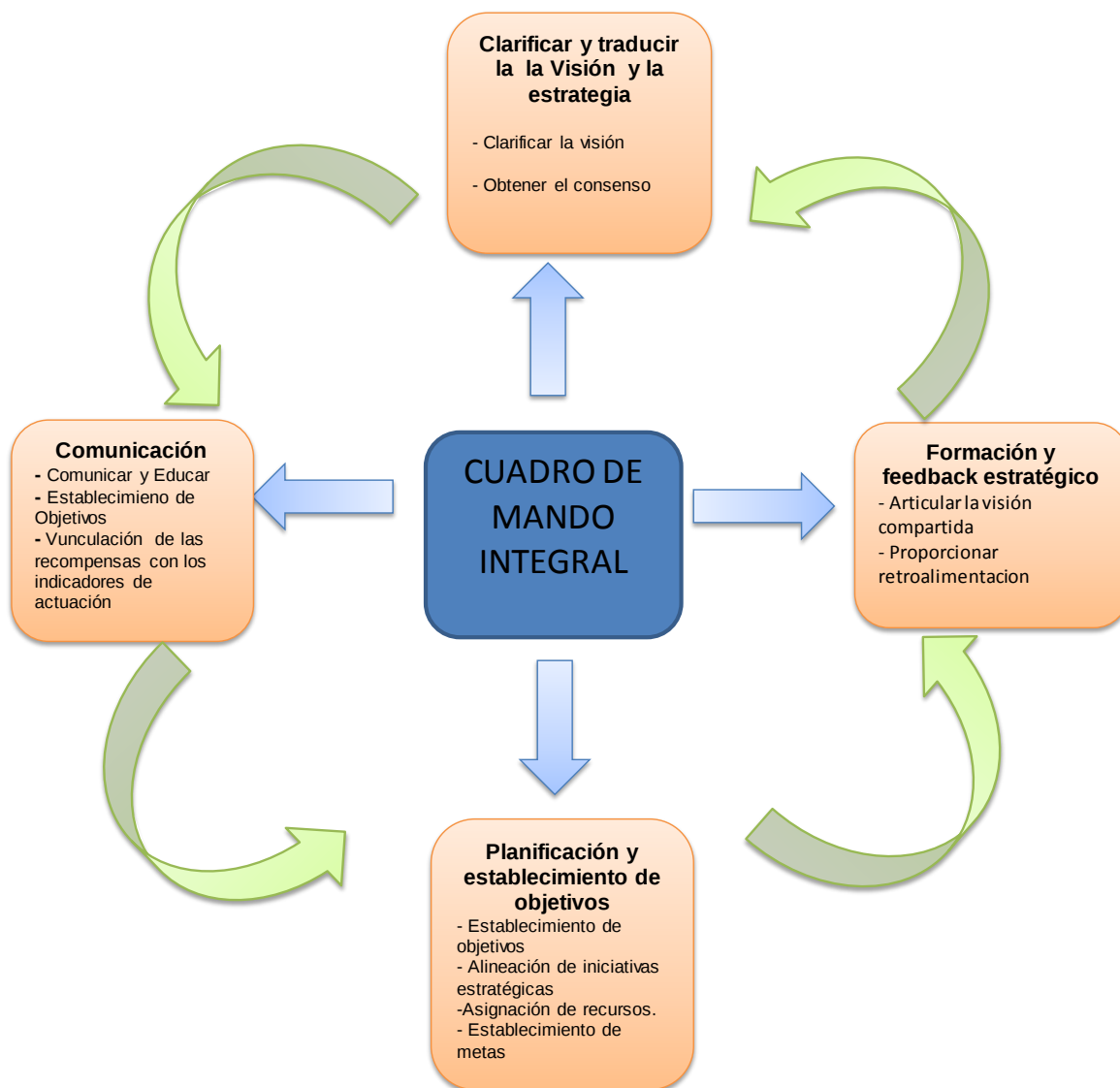


Figura1El cuadro de Mando Integral como estructura o marco estratégico para la acción

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton<<Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System >>, Harvard Business Review (enero-febrero 1996) Pag. 76.

Elaborador por: La Autora

Perspectivas a utilizarse en la construcción de Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Ver figura N° 2) (KAPLAN & NORTON, El Cuadro de Mando Integral, 2009)

Las cuatro Perspectivas del BSC



Figura2Las cuatro Perspectivas del BSC

Fuente: Material académico de Auditoria de Gestión. Eco. Teodoro Cubero

Realizado por : La Autora

Perspectiva Financiera

Su propósito principal es responder a las expectativas de los socios o accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación del valor de los dueños con la finalidad de lograr altos índices de rendimiento

Los indicadores para esta perspectiva más utilizados son:

- ROI Retorno sobre la Inversión
- ROE Retorno sobre el Patrimonio
- Margen de utilidad
- Ingresos



Figura3 Perspectiva Financiera

Fuente: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard/imp Fecha consulta: 28 de julio de 2015

Realizado por: La Autora

Perspectiva de Clientes

Responde a las exigencias del cliente; del logro de los objetivos que se plantea en esta perspectiva dependerá la generación de ingresos para lograr los objetivos de la perspectiva financiera

Los indicadores de esta perspectiva están relacionados con los siguientes componentes relacionados entre sí y son:



Figura4 Perspectiva del Cliente

Fuente: http://www.degerencia.com/articulo/el_balanced_scorecard/imp

Realizado por: La Autora

Perspectiva de Procesos Internos

Está asociado a los procesos claves de la empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de los clientes y accionistas y producir resultados financieros. El modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden adaptar a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno. Este modelo abarca tres procesos principales: Innovación, Operaciones, Servicio posventa. **(KAPLAN & NORTON, Cuadro de Mando Integral, 2009)**



Figura5 Perspectiva de Procesos Internos. El modelo de la cadena genérica de valor

Fuente: Gerencia Planeación & Estrategia Fundamentos, Modelo y Software de Planeación, Amaya A. Jairo
<https://JairoAmaya.com>
 Realizado por: La Autora

Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje

Constituye la base o cimiento sobre la que se construirá y soportará el desempeño de la empresa a futuro, reflejando la capacidad de adaptarse a los cambios. Estas capacidades están asociadas a las actividades centrales del negocio, tales como:



Figura 6 Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

Fuente: Cuadro de Mando Integral. KAPLAN y NORTON, 2009
 Realizado por: La autora

Objetivos del Balanced Scorecard

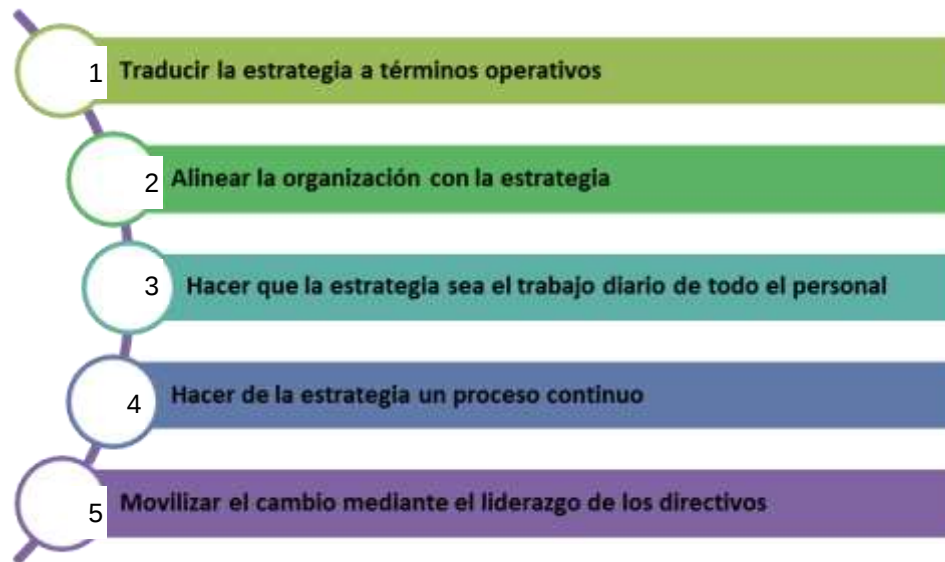


Figura 7 Objetivos del Balanced Scorecard

Fuente: KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Gestión 2000

Elaborado por: La Autora

1. Traducir la estrategia a términos operativos

Formular la estrategia en términos sencillos, para que el personal pueda conocer a profundidad que se desea conseguir

2. Alinear la organización con la estrategia

Comunicar a todo el equipo las prioridades y temas estratégicos comunes con la finalidad de alinear y vincular los esfuerzos de cada miembro hacia el objetivo final.

3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el personal

Uno de los retos más importantes, es conseguir involucrar a todos los colaboradores entorno a la estrategia. Por tanto el líder o directivo se encargará que el personal conozca, comprenda, acepte y transmita la estrategia, la misión y visión.

En este sentido, es importante la comprensión de los indicadores ya que sobre estos se medirán los resultados y en muchos casos serán de mejor ilustración que las palabras.

4. Hacer de la estrategia un proceso continuo

Las iniciativas estratégicas de cada miembro deben estar conectadas con las operaciones habituales de manera que se pueda conseguir los objetivos estratégicos

comunes y estos puedan cumplirse, de lo contrario el trabajo diario queda desconectado de la estrategia.

5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Los directivos deberán ser capaces de convencer al personal sobre la necesidad de un cambio para mejorar la situación actual; responder a las amenazas externas y poder anticiparse a situaciones negativas, transmitir una visión positiva y deseable de la empresa, luego de la implantación de la estrategia.

Beneficios de la implementación del Balanced Scorecard

- **Organización de la empresa**

Permite organizar a los colaboradores con la empresa por medio de la visión estratégica que tenga la empresa, por lo tanto ellos van a entender más fácilmente la visión que tiene la empresa y sabrán que con el desarrollo de su trabajo tanto individual como en equipo podrán convertir esa visión en una realidad.

- **Comunicación de metas- resultados**

Permite mejorar la comunicación interna y es la clave para que los colaboradores conozcan cuales son las metas grupales que persigue la empresa y cuáles son las metas individuales que debe conseguir cada uno de ellos.

- **Visión estratégica – acción**

Permite traducir la visión y estrategia que los directivos de la empresa han diseñado para conseguir los objetivos en acciones que servirán para alcanzar las metas y establecerán la pauta para que cada colaborador desarrolle su trabajo, para posteriormente ser medido y gestionado para conocer si está haciendo lo correcto o si se debe realizar ajustes para lograr la meta.

- **Estrategia- resultados**

Permite verificar al inicio de un nuevo proyecto, que la estrategia adoptada anteriormente identifique los errores durante y al final del proceso, esto con la finalidad de no cometer los mismos errores en las actividades comerciales futuras.

- **Análisis – Resultados**

La información que produce el Balanced Scorecard es esencial para los directivos, para que puedan ir mejorando en cada control, de acuerdo a las medidas que adopten en cada evaluación.

En conclusión, el BSC es una medida fundamental para poder evaluar el desempeño de los colaboradores, identificar los errores de gestión, corregir a tiempo los errores, redefinir las

estrategias si es necesario, con la finalidad de poder alcanzar las metas previamente definidas para lograr los resultados.

Pasos para implementar el Balanced Scorecard

Existen varios criterios de distintos autores sobre la implementación del BSC, sin embargo no es un modelo que pueda ser aplicado directamente, debido a que cada empresa es diferente de otra, por varias situaciones como tipo de servicio, estrategias, tamaño es por ellos que cada Scorecard es único y cada empresa lo construye o adapta de acuerdo a sus necesidades.

Para este caso se pretende construir un modelo de Balanced Scorecard para las empresas de transporte del cantón Cuenca y poder contribuir con una mejor organización de las mismas.

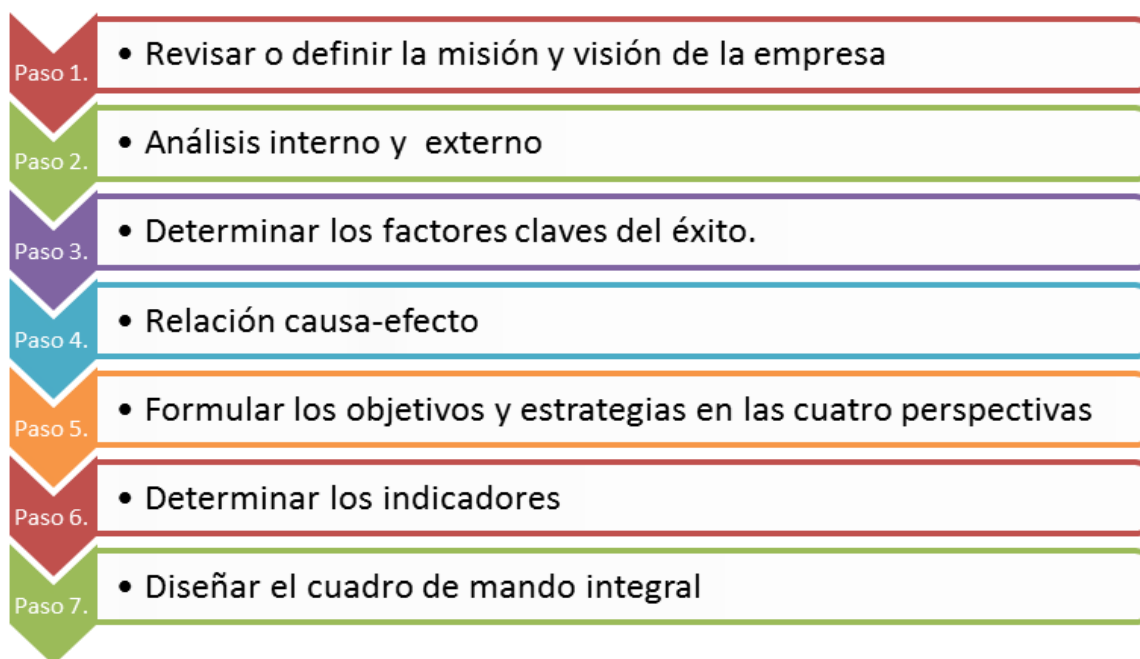


Figura 8 Pasos para implementar el BSC

Fuente: <http://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-clave-para-la-implementacion-del-balanced-scorecard-en-tu-empresa>
consultado: 29 de julio de 2015
Realizado por: La Autora

RESULTADOS

Conocimiento General de las empresas de Transporte de Carga Pesada en la Ciudad de Cuenca

➤ Clasificación de compañías según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Las empresas escogidas pertenecen al grupo de las pequeñas y medianas empresas. La clasificación se realizó según el “Art. 106 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

- a. **Micro empresa:** Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 y 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores a cien mil (US \$ 100.000, 00) dólares de los Estados Unidos de América.
- b. **Pequeña empresa:** Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US \$ 100.001, 00) y un millón (US \$ 1'000.000,00) dólares de los Estados Unidos de América; y,
- c. **Mediana empresa:** Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (US \$ 1'000.001, 00) y cinco millones (US \$ 5'000.000,00) dólares de los Estados Unidos de América.” (Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, 2011)

La investigación inició con las encuestas a las empresas escogidas de manera aleatoria una vez determinada el tamaño de la muestra.

➤ Clasificación de empresas según la Superintendencia de Compañías

Del total de compañías registradas en la Superintendencia de Compañías; estas están conformadas por el 56% de compañías anónimas y el 44% de compañías de responsabilidad limitada.

Tabla 2 Clasificación por el tipo de compañía.

Compañías Anónimas	Compañías Responsabilidad Limitada	Total
112	87	199
56%	44%	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Realizado por: La Autora

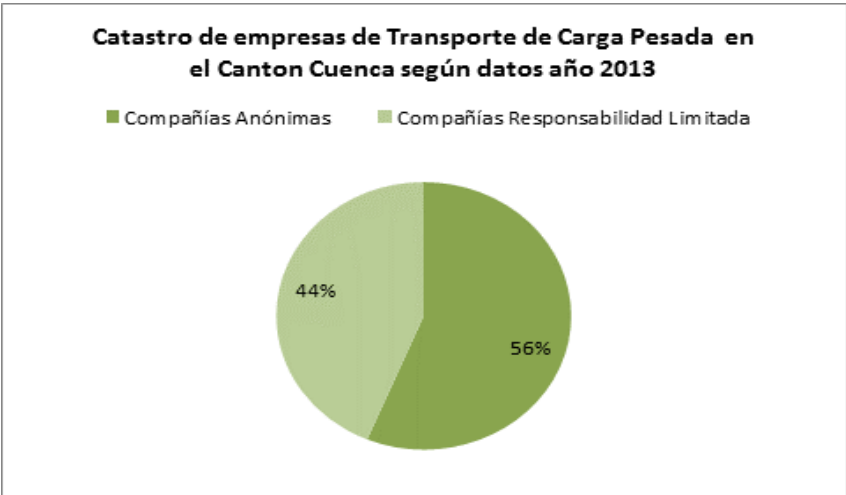


Figura 9 Catastro de empresas en el Cantón Cuenca registradas en la Superintendencia de Compañías año 2013

Fuente: Superintendencia de Compañías
Realizado por: La autora

➤ **Empresas encuestadas en el Cantón Cuenca según el tipo de compañías**

Del total de empresas encuestadas según la muestra tomada, se observa que el 60% son compañías anónimas y el 40% compañías de responsabilidad limitada.

Tabla3Empresas encuestadas en el Cantón Cuenca según el tipo de compañías

Compañías Anónimas	Compañías de Responsabilidad Limitada	Total
9	6	15
60%	40%	100%

Fuente: encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

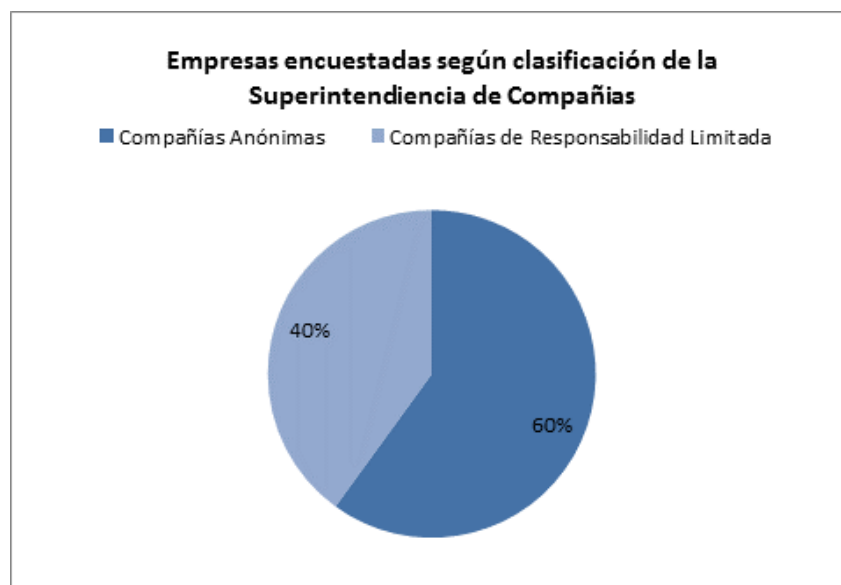


Figura 10 Tipo de empresas según la Superintendencia de Compañías

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

➤ **Clasificación de la empresas por el volumen de Ventas**

Es importante señalar que para la clasificación según tamaño de las compañías se considera el volumen de las ventas y el número de empleados que mantienen las mismas, sin embargo para nuestra investigación se consideró fundamental el volumen de ventas con los parámetros establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su Art.106. es así que se denota que el 79% de las empresa se encuentran en la escala de pequeña empresa; mientras que el 14% se ubica en la escala de mediana empresa y el 7% en micro empresa.

Es importante conocer que de las 15 empresas encuestadas, una empresa no había reportados sus Estados financieros a la Superintendencia de Compañías por lo que no se encuentra dentro de análisis.

Tabla 4Clasificación de la empresas encuestadas por el volumen de Ventas

Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Total
0 - \$100.000	\$100.001 a \$1'000.000	\$1'000.001 a \$5'000.000	
1	11	2	14
7%	79%	14%	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado por: La Autora

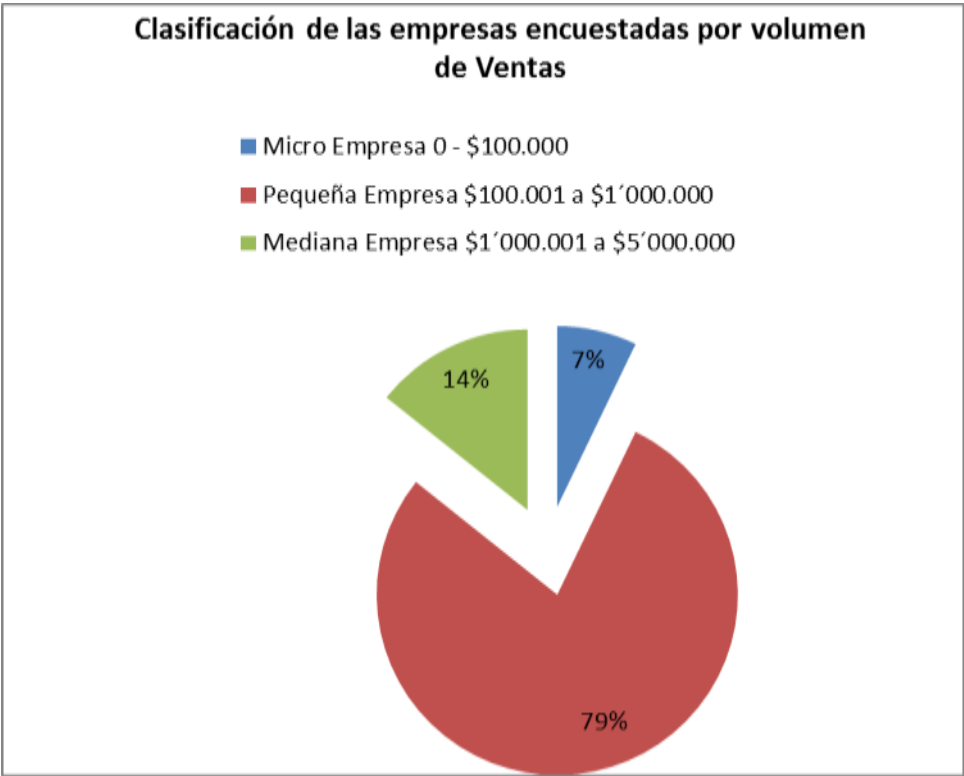


Figura 11 Clasificación de la empresas encuestas por volumen de Ventas

Fuente: Superintendencia de Compañías, Balances 2014
Elaborado por: La Autora

➤ Situación de la Red Vial Ecuatoriana desde la perspectiva de la empresa

Según la información de los encuestados, en este caso el personal que conduce los vehículos manifestaron que el estado de la Red Vial a nivel nacional es excelente en un 47%; muy bueno en un 33%; y bueno en un 20%.

Tabla 5 Estado de la Red Vial

¿Cómo califica el estado de la red vial?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Total
7	5	3	0	0	15
47%	33%	20%	0%	0%	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La Autora

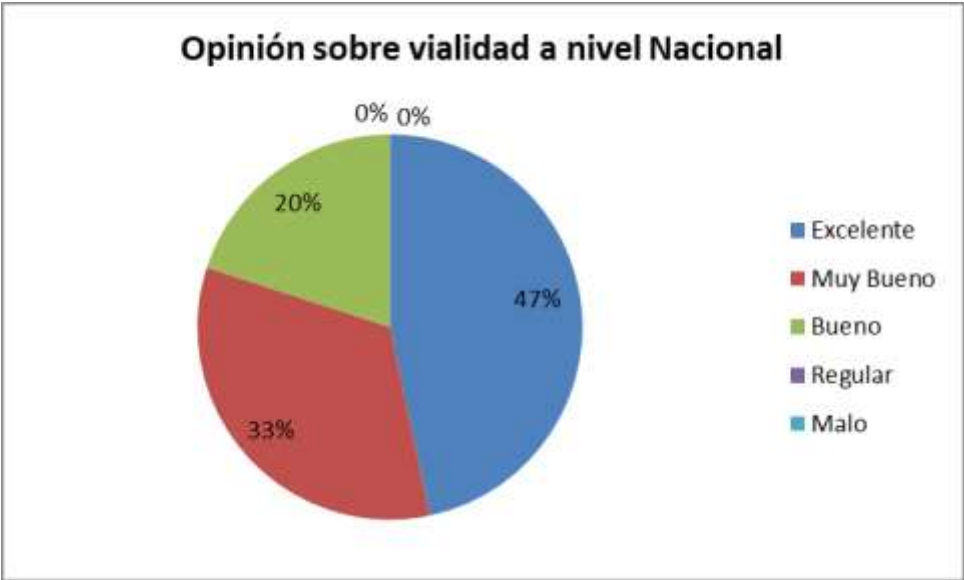


Figura 12 Opinión sobre la vialidad a nivel nacional

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

➤ Zonas de recurrencia del servicio

El cantón Cuenca una zona de comercio e industrias y esto a permitido que se encuentre entre las principales del país, por lo tanto las empresas de transporte, tienen mayor recurrencia a la región de la Costa por los puertos, de donde parte o llega la mercadería, es así que el 40% del servicio tiene como destino la región costa, el 40% a nivel de todo el

país, el 2% hacia la sierra central y el 1% hacia la región Oriental según las encuestas realizadas.

Tabla 6 Zonas más concurridas en la prestación del servicio de transporte

¿A qué zonas del país se trasladan los vehículos con más frecuencia?

Costa	Sierra	Oriente	Nivel Nacional	Total
6	2	1	6	15
40%	13%	7%	40%	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora

➤ **Zonas de recurrencia del servicio**

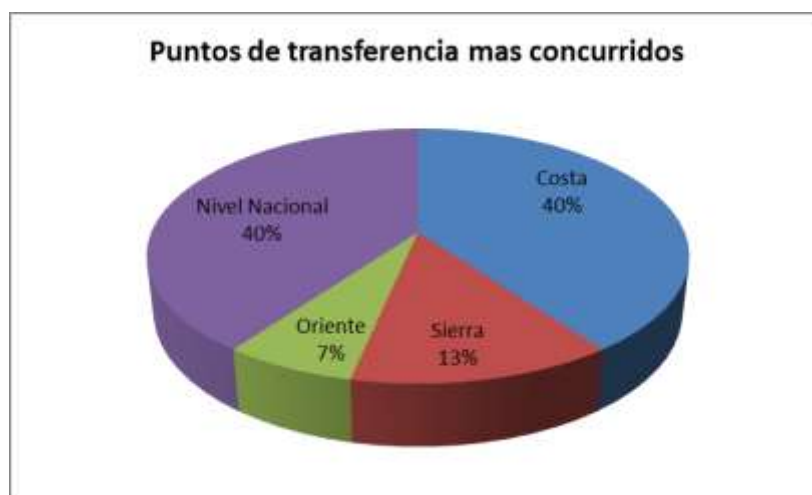


Figura 13 Zonas más concurridas en el servicio de transporte

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora

➤ **Establecimiento del precio del servicio de transporte**

Para establecer el precio por el servicio de transporte, los encuestados manifiestan que no existe un método fijo ya que son diferentes circunstancias que se pueden presentar, por lo tanto el 47% toma en cuenta el peso, unidad y distancia, el 27% establece el precio únicamente por peso cuando se contrata el servicio para un solo destino; el 7% fija el precio

por distancia pese a que no se complete la capacidad de los camiones, el 20% restante mantiene convenios con empresas permanentes.

Tabla 7Factores que se consideran para establecer el precio

¿Cómo se establece es precio del flete?

Por peso	Por unidad	Por distancia	Mixto	Otros (convenios)	Total
4	0	1	7	3	15
27%	0%	7%	47%	20%	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

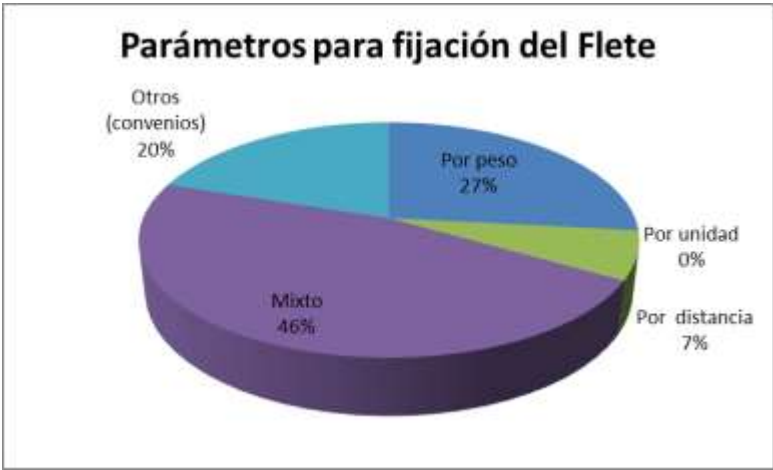


Figura 14 Parámetros de fijación del Flete

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La Autora

➤ **Conocimiento la Floja Vehicular que mantienen las empresas**

La antigüedad de la flota vehicular es importante para determinar con que vehículos se podrá contar a mediano plazo sin que presenten inconvenientes mecánicos frecuentes, es así que el 33% del total de vehículos pertenecen a vehículos de 1 a 5 años de antigüedad; mientras que el 13% corresponden a vehículos de 6 a 10 años de antigüedad; otra cifra similar a la anterior conforman los vehículos de 11 a 15 años de uso, en este rango ya se presentan los inconvenientes de mantenimiento; el 27% corresponde a los vehículos de 15 a 20 años, que de igual manera presentan mayor

frecuencia de paralización por daños mecánicos, finalmente el 13% de vehículos con más de 20 años de uso ya representan una frecuente paralización del servicio.

Tabla 8Antigüedad de la Flota Vehicular

1 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	15 a 20 años	mas de 20 años	Total
5	2	2	4	2	15
33%	13%	13%	27%	13%	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

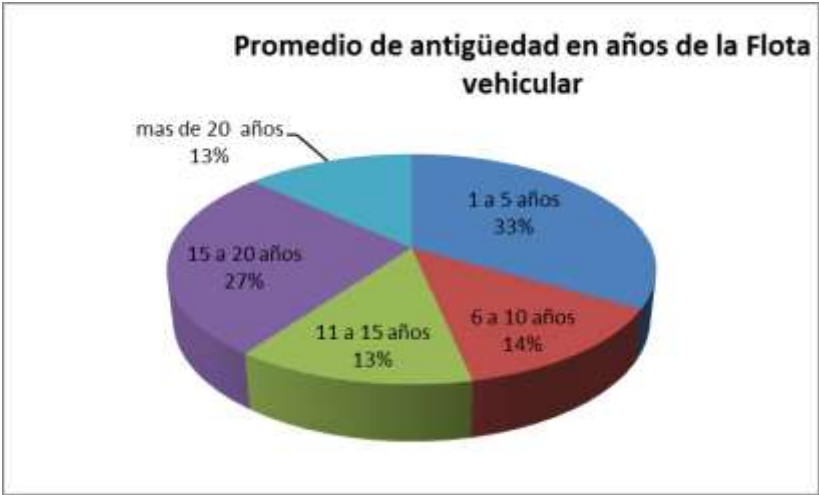


Figura 15 Antigüedad de la flota vehicular

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

➤ **Análisis Financiero**

El índice del retorno sobre la inversión ROI por sus siglas en ingles Return On Investment, mide la rentabilidad sobre la inversión, por lo tanto el 21,5% de las empresas encuestadas tiene un ROI negativo; en un mismo porcentaje un ROI mayor al 21%, el 57% de empresas reporta un ROI en un rango del 1% al 20%.Ver figura 16Estos indicadores se demuestran en (Ver Anexo N° 6)

Respecto al indicador Financiero ROE por sus siglas en ingles Return On Equity, este indicador mide el rendimiento que tienen los accionistas sobre los capitales propios, este indicador debería al menos ser superior a la tasa de productos financieros de menor o nulo riesgo. Por lo tanto se evidencia en la tabla N° 10 que el 14% no alcanza a una tasa positiva; el 36% logra una tasa aceptable; el 50% alcanza una tasa satisfactoria.(Ver figura 17)

Tabla 9 Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROI

0% o menor a 0%	1% al 20%	21% en adelante	Total Empresas
3	8	3	14
21.5%	57%	21.5%	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías Balances 2014
Realizado por: La Autora

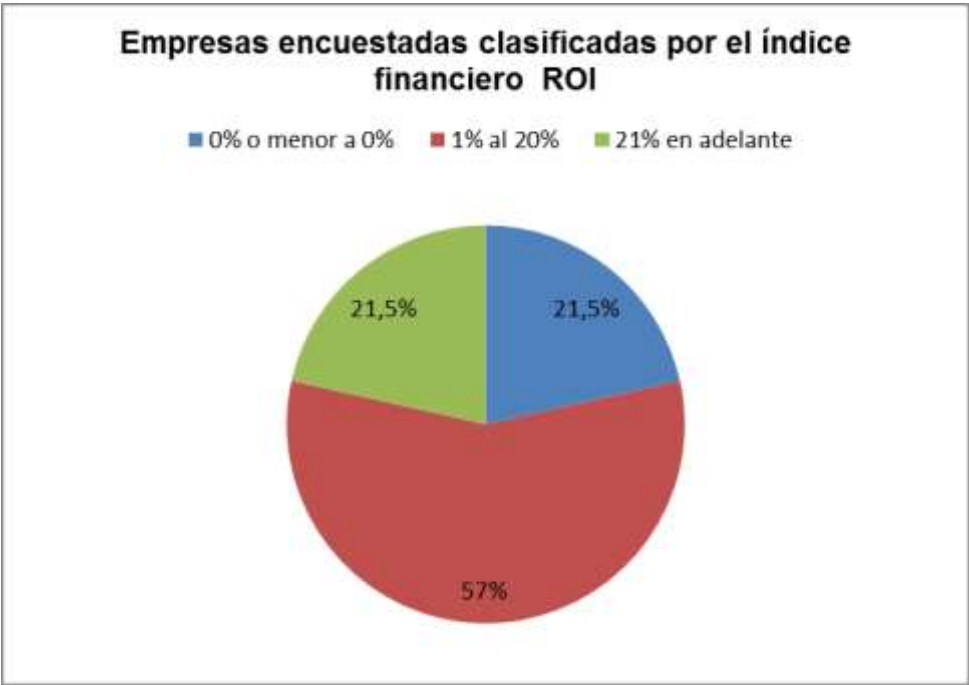


Figura 16 Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROI

Fuente: Superintendencia de Compañías Balances 2014
Realizado por: La autora

Tabla 10Tabla Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROE

ROE de= 0% < 0%	ROE de 1% al 20%	ROE del 21% en adelante	Total Empresas
2	5	7	14
14%	36%	50%	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías Balances 2014
Realizado por: La Autora

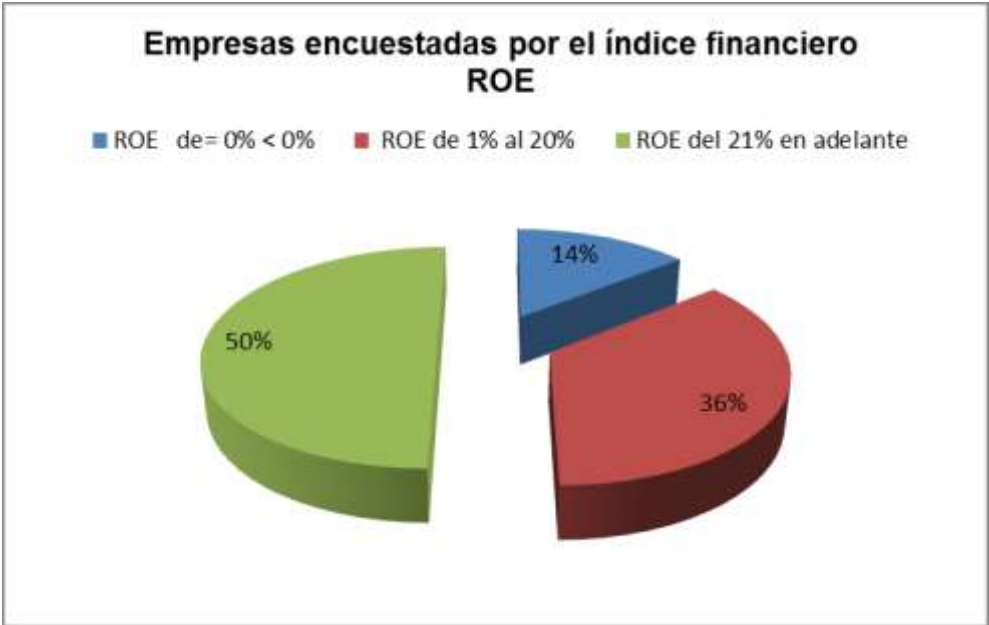


Figura 17 Empresas encuestadas clasificadas por el índice financiero ROE

Fuente: Superintendencia de Compañías Balances 2014
Realizado por: La autora

Margen de Utilidad

Con el indicador de Margen de Utilidad se demuestra que las empresas tiene niveles bajos respecto al Margen de Utilidad, es decir que el 57% apenas llega a un rango de 1 al 3%, mientras que el 21,5% registra pérdida y el otro porcentaje similar se ubica en el rango de 4 al 6%, evidenciando que las empresas obtienen utilidades mínimas.

Tabla 11 Empresas encuestadas según el Margen de Utilidad Neta Año 2014

Pérdida	1% al 3%	4% al 6%	Total Empresas
3	8	3	14
21%	57%	21%	100%

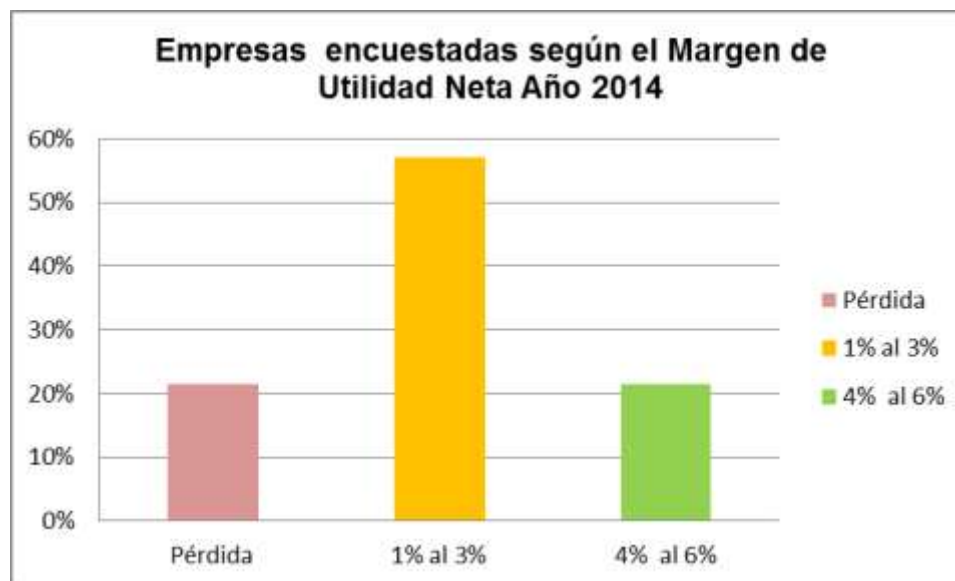


Figura 18 Empresas encuestadas clasificadas por el Margen de Utilidad Neta, año 2014

Fuente: Superintendencia de Compañías Balances 2014

Realizado por: La Autora

➤ Nivel educativo de la Gerencia

El nivel educativo de las personas encargadas de la gerencia refleja que no se considera el grado de preparación para ocupar el cargo de gerente, es así que el 53% terminó la primaria, el 40% terminó el nivel secundario y apenas el 7% finalizó la universidad.

Tabla 12 Nivel de preparación educativa de la gerencia

Primaria	Secundaria	Universitario	Posgrado	Total
8	6	1	0	15
53%	40%	7%	0%	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora

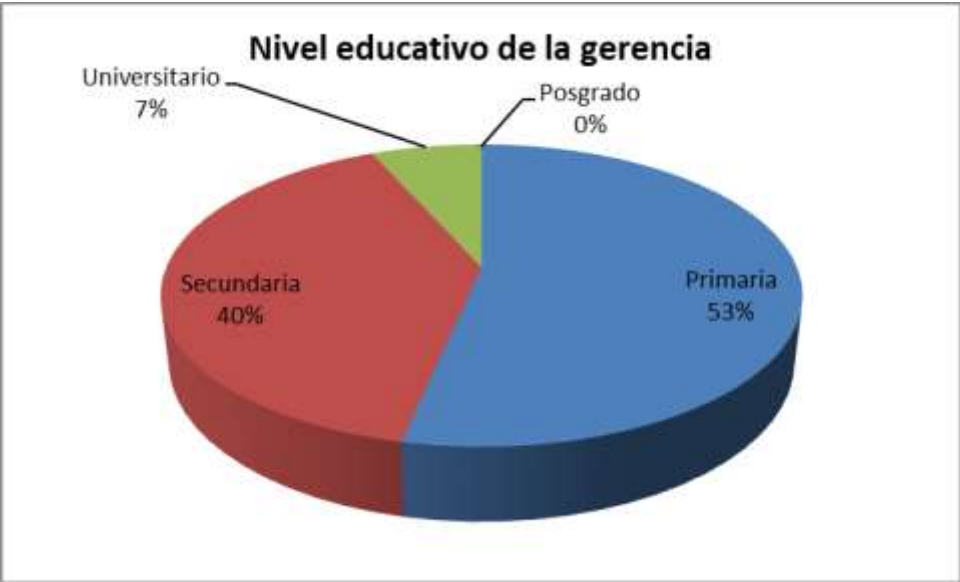


Figura 19 Nivel Educativo de la Gerencia

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

➤ **Conocimiento de la planificación estratégica, objetivos e indicadores**

Se realizó preguntas para conocer aspectos de aplicación de un plan estratégico teniendo como resultado que el 40% considera que si tiene un plan estratégico y el 60% que no tiene.

A la pregunta sobre si la empresa tiene objetivos se obtuvo que el 60% si tiene objetivos y el 40% no posee objetivos, lo que evidencia la falta de compromiso la gerencia con los miembros de la empresa.

Finalmente se consultó si aplicaban indicadores de algún tipo a lo que respondieron que el 7% si aplican indicadores financieros y el 93% no aplican estos indicadores.

Tabla 13Información sobre la Planificación estratégica, objetivos e indicadores

La empresa tiene un plan estratégico?		La empresa tiene objetivos?		Se aplican indicadores de algun tipo?	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
6	9	9	6	1	14
40%	60%	60%	40%	7%	93%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora



Figura 20Gestión de planificación en las empresas encuestadas

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

➤ **Información sobre innovación, estrategia y comunicación**

En las empresas de transporte se denota que la gerencia si tiene la intención de innovar procesos pero no saben cómo aplicarlos e implantarlos, al preguntar si existe el compromiso de innovación, se conoce que el 87% si desea innovar y el 13% considera que no es importante.

Sobre definir una estrategia se observa que el 80% nunca ha definido una estrategia, mientras el 20% si lo ha realizado.

Se consultó sobre nivel la comunicación dentro de la empresa y se conoció que el 53% considera que no existe una buena comunicación y el 47% restante estima que si existe buena comunicación.

Tabla 14. Información sobre innovación, estrategia y comunicación

Existe un compromiso de la gerencia para innovar ?		Se ha definido alguna estrategia?		La comunicación de la empresa es buena?	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
13	2	3	12	7	8
87%	13%	20%	80%	47%	53%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora



Figura 21 Actividades desarrolladas por la gerencia

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora

➤ **Conocimiento de los Clientes**

Las empresas en su mayoría desconoce el número de clientes que posee, es así que el 73% de empresa no sabe el número de clientes que mantiene; peor aún si se dio atención a las quejas de los clientes es decir que el 67% de reclamos no fueron atendidos; finalmente se desconoce sobre las necesidades de los clientes ya que las encuestas revelaron que el 53% no sabe lo que el cliente necesita.

Tabla 15 Conocimiento de los Clientes

Se conoce el número de clientes actuales?		Se da atención a las quejas de los clientes?		Conoce las necesidades de los clientes?	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
4	11	5	10	7	8
27%	73%	33%	67%	47%	53%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora



Figura 22 Conocimiento de los clientes

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora

➤ Factores relevantes del Área de personal y el clima laboral de la empresa

Respecto al clima laboral se evidencia que apenas el 33% se capacita en temas de interés; esto evidencia la poca importancia que dan a las opiniones del personal, es así que el 80% de los gerentes no toma en consideración las sugerencias; por último el 73% del personal considera como malo el ambiente laboral.

Tabla 16 Factores relevantes del Área de personal y el clima laboral de la empresa

El personal recibe capacitación constante?		Se considera las opiniones del personal?		Considera que existe un buen ambiente laboral?	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
5	10	3	12	4	11
33%	67%	20%	80%	27%	73%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas

Realizado por: La autora



Figura 23 Clima Laboral

Fuente: Encuestas realizadas al personal de las empresas
Realizado por: La autora

Análisis Macroeconómico

Análisis general de la situación actual a nivel nacional de las empresas de Transporte de Carga.

El sector del transporte se ha constituido en un factor determinante en la competitividad de las grandes empresas y motor de la economía nacional e internacional.

“El transporte es, sin duda, el componente vertebral de la distribución en las cadenas logística; por ello, es fundamental conocer las diferentes opciones que se presentan y determinar, mediante elementos conformados técnica y jurídicamente, cuál de estas es la que se ha de utilizar. En este sentido, la competitividad de los productos que van a ser comercializados depende mucho del transporte y, específicamente del costo de este: del tiempo de tránsito necesario para trasladar los bienes desde su origen hasta su destino; de la factibilidad de la entrega, y de la seguridad del medio utilizado” (Ramírez, 2009)

Se observa que a partir del año 2009, este sector representa una participación de alrededor de 6.5% y 6.6% en el PIB nacional, ubicándose en el quinto puesto de la tabla en el año 2013, no obstante cifras del Banco Central muestran que el PIB del sector del transporte prevé una tendencia de menor crecimiento en el 2014, ocasionada por la disminución en la inversión internacional. (Maldonado & Proaño, 2015)

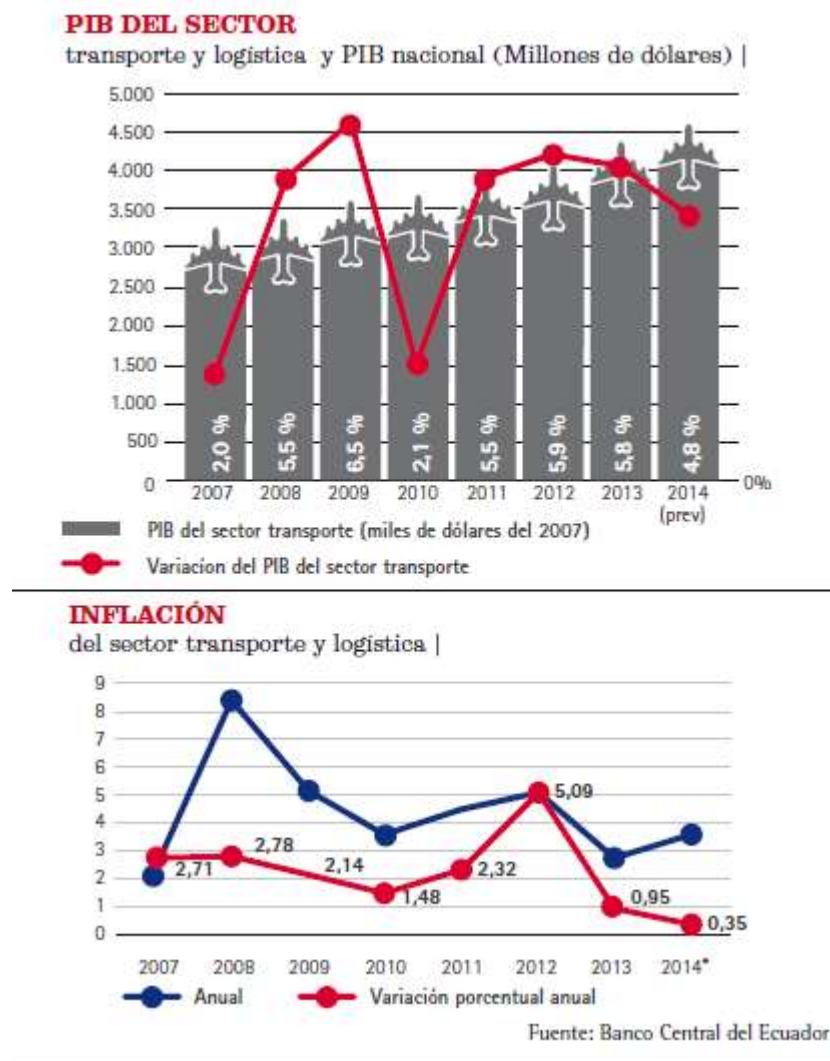


Figura 24 PIB del Sector Transporte

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Revista EKOS, enero 2015

A medida que la producción nacional continua elevándose, la demanda de servicios de transporte y logística sigue incrementándose. Hoy en día las industrias han desarrollado cadena de producción, con mayor especialización para obtener productos de calidad para poder ser competitivos internacionalmente y dentro de este proceso, el servicio de transporte es un componente básico para la competitividad.

El desarrollo de este sector es prioritario para el Gobierno Nacional como una condición necesaria para el cambio de la Matriz Productiva, donde las modalidades de transporte están creciendo y desarrollándose día a día. (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones)

Actualmente este sector ha detectado algunos inconvenientes a la hora de prestar el servicio por la falta de logística.

El gobierno del Ecuador ha definido como prioritario promover el desarrollo y la modernización del sistema logístico competitivo, es así que desde el año 2008 ha venido desarrollando una estrategia que es el Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017 donde se ratifica la importancia de transformar la matriz productiva y por lo tanto fortalecer el sistema de transporte y logística del país.

Dentro del Objetivo No. 10 del Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017 se establece como prioridad impulsar la transformación de la matriz productiva que contempla que los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistemática, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. (Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, 2014)

Adicionalmente, el Plan Nacional Estratégico de Movilidad y Transporte 2013-2037 se basa en cuatro puntos principales que promueven la unidad (la aplicación de un sistema nacional), la integración (se ejecutará en todo el territorio), la conexión (la red tendrá continuidad), y la multimodalidad (abarca la movilización por aire, tierra, ríos y mares) de manera que se evita la segregación en torno a políticas regionales de desarrollo. (Banco Interamericano de Desarrollo)

Ventajas y Desventajas del Transporte Terrestre

Tabla 17 Cuadro de Ventajas y desventajas de las Empresas de Transporte

Ventajas	
Versatilidad	Permite llegar más rápido a las instalaciones y a sus destinos finales
Accesibilidad	Ofrece un servicio de puerta a puerta
Prontitud	Tiempo adecuado al destino final; es el servicios que mejor puede pronosticar tiempos.
Seguridad	Conductor e incluso los acompañantes se encargan de la supervisión, adicional a las empresas de seguro.

Desventajas	
Capacidad	Limitación en la capacidad de carga.
Congestión de Tráfico	En las grandes urbes se presenta este inconveniente y ocasiona demora en los pedidos e incrementa tiempos ociosos.
Regulaciones en la Vías	En ciertos sectores existen restricciones para el ingreso vehicular.

Elaborado por: La Autora

Estructura del Sistema Vial en el Ecuador

Se define como red vial estatal al conjunto de caminos de propiedad pública sujetos a la normatividad y marco institucional vigente. Está conformada por las redes primaria y secundaria, denominada red nacional, más la red terciaria y vecinal, denominada provincial.

La red nacional está compuesto por el conjunto de vías primarias y secundarias son los caminos que registran mayor tráfico vehicular, intercomunican a las capitales de provincias, cabeceras de cantón los puertos de frontera internacional con o sin aduana y los grandes y medianos centros de actividad económica.

La red provincial está compuesta de caminos que conectan cabeceras de parroquias y zonas de producción con los caminos de la red nacional y caminos vecinales, de un tráfico reducido. (Red Vial del Ecuador)

Tabla 18 Red Vial Nacional según la categoría del camino

TIPO DE RED	CLASIFICACION DE CAMINOS	LONGITUD	% TOTAL DE LA RED
RED NACIONAL	CAMINOS PRIMARIOS	5,608.84	13%
	CAMINOS SECUNDARIOS	3,876.42	9%
RED PROVINCIAL	CAMINOS TERCARIOS	11,105.93	26%
	CAMINOS VECINALES	22,153.98	51%
	CAMINOS LOCALES	452.20	1%
	TOTAL	43,197.37	100%

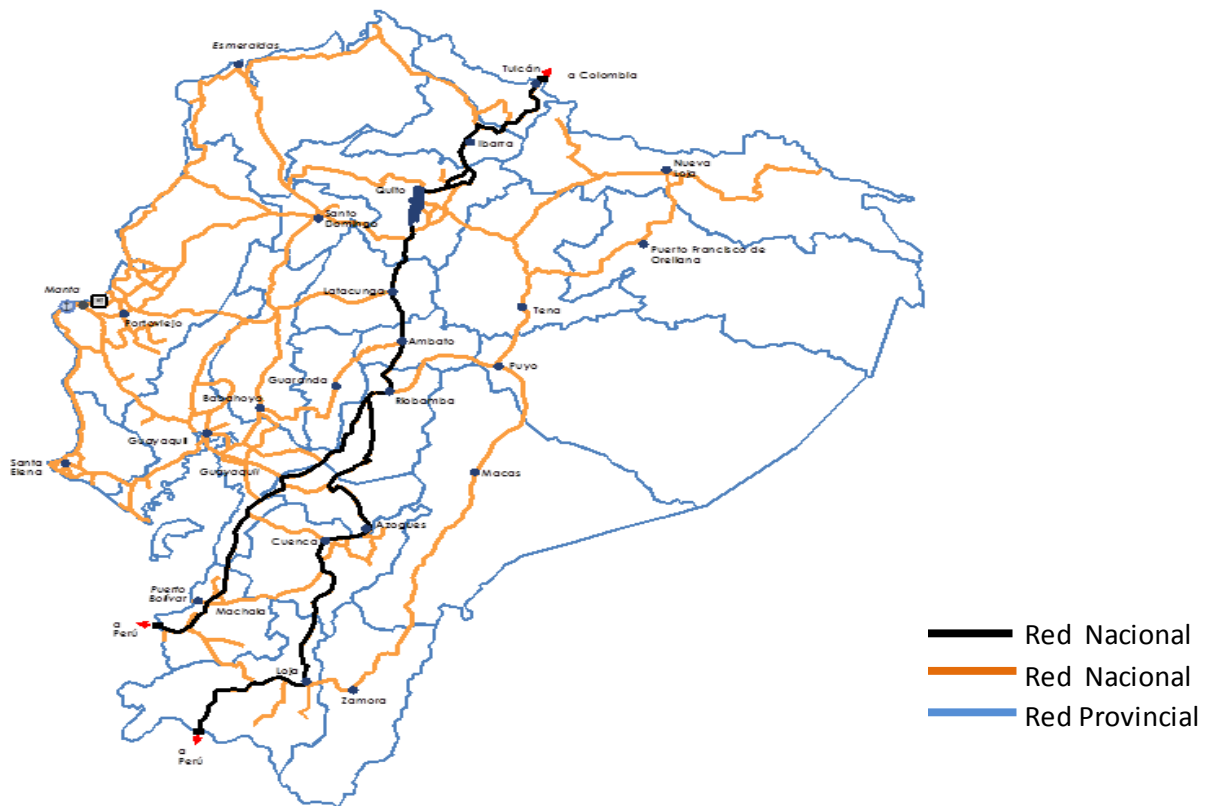


Figura 25 Red Vial a Nivel Nacional

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo BID.2012
Elaborado por: Banco Interamericano de Desarrollo BID.2012

Al existir planes específicos para el desarrollo e integración de la logística del transporte en el país y una excelente infraestructura vial, es preciso que las empresas de Transporte asuman su responsabilidad y creen valor agregado contribuyendo así con el cambio de la matriz productiva del país.

De manera general allí radica el problema, el desarrollo del sector logístico en el país ha tenido desarrollos importantes, pero el sector transporte de carga, que forma parte del sistema logístico, no se ha desarrollado, y esto lo expresa el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Productividad, cuando en el Congreso Internacional de Logística realizado en Quito, como parte de la estructuración de la Agenda para la Transformación Productiva dice que:

“El Ecuador cuenta con un sector de LOGÍSTICA y TRANSPORTE DE MERCANCÍAS que actualmente no da respuesta a las necesidades del sector productivo, limitando su

competitividad y amenazando el desarrollo de la Agenda de la Productividad Diversificación y Transformación, especialmente en lo referente a las estrategias de diversificación y transformación productiva ambas basadas en bienes de una complejidad logística elevada.

¿Qué es la Logística? Sencillamente, es la ciencia y el arte de que los productos necesarios lleguen al lugar previsto en la cantidad y condiciones adecuadas y en el momento adecuado para satisfacer la demanda del mercado (León, 2008)

La mayor parte de los servicios ofrecidos se limitan a servicios de transporte con un bajo valor agregado. La mayor parte de la flota vehicular, entre un 60% y 80% se considera obsoleta, con una edad mayor de 32 años y generalmente no adaptada a los productos que deben transportar causando daños al material y pérdidas monetarias.”

Fuente: http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva%5B1%5D.pdf Fecha de consulta: 30 de abril de 2015.

Las debilidades del sector del transporte, son entre otras:

- La Informalidad con la que actúa el sector transporte de mercancías,
- Ineficiente infraestructura logística de valor agregado y transporte,
- Carencia de formación y capacitación en logística y transporte.



Figura 26 Conclusiones del Diagnóstico del Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Productividad

Fuente: Agenda para la Transformación Productiva 2010-2013

Elaborado por: Ministerio Coordinador de la Producción empleo y Productividad

Análisis del entorno local y regional donde se desenvuelve la empresa

Para este propósito se utilizó el método PESTEL una herramienta empresarial muy utilizada, desde su introducción en el año 1968 por los teóricos Liam Fahey y V.K Narayanan, el cual analiza el entorno desde diferentes aspectos tales como:

- Político
- Económico
- Socio Cultural
- Tecnológico
- Legal

Factores Políticos.- Este factor es muy importante porque incide directamente en el funcionamiento de las empresas por las decisiones que se tomen desde el Gobierno Central.

La política actual del Ecuador mantiene varios ejes fundamentales con los que el gobierno pretende llevar a cabo su planteamiento de desarrollo sostenible, esto se traduce en el Plan Nacional del Buen Vivir uno de los proyectos más ambiciosos del gobierno del Presidente Rafael Correa. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

El 17 de febrero de 2013, el pueblo Ecuatoriano eligió un programa de gobierno para que sea aplicado – siempre ceñido a la Constitución de Montecristi representado en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 2017, el cual representa un postura política muy definida y constituye la guía de gobierno que el país aspira tener y aplicar en los próximos cuatro años. (Correa Delgado, Rafael; Glas , Jorge; Muñoz, Pabel; Vaca, Cecilia; Gullaume , Long, 2013, pág. 12)

La planificación del Buen Vivir, como su línea rectora, es contraria a la improvisación, que genera enormes costos a una sociedad con escasez de recursos. Si sabemos a dónde vamos, llegaremos más rápido, porque sabremos como sortear los obstáculos que se presenten. . (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

El Buen Vivir se planifica, no se improvisa. El Buen Vivir es la forma de vida que permite la felicidad y la permanencia de la diversidad cultural y ambiental; es armonía, igualdad, equidad y

solidaridad. No es buscar la opulencia ni el crecimiento económico infinito. (Correa Delgado, Rafael; Glas , Jorge; Muñoz, Pabel; Vaca, Cecilia; Gullaume , Long, 2013, pág. 11)

Los objetivos de este plan son:

Tabla 19 Objetivos del Plan Nacional del Bue Vivir

Objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir	
1	Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
2	Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social.
3	Mejorar la calidad de vida de la población
4	Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía
5	Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad
6	Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos
7	Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global
8	Consolidar el sistema económico social y solidario, de manera sostenible
9	Garantizar el trabajo digno en todos sus formas
10	Impulsar la transformación de la matriz productiva
11	Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica.
12	Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Fuente: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo

Realizado por: La Autora

Cada uno de los doce objetivos el Plan Nacional está compuesto de Diagnostico, Políticas, lineamientos estratégicos y metas.

El objetivo número 10 del Plan Nacional del Buen Vivir es el que se relaciona directamente con el desarrollo del trabajo y en ellos están inmersos ciertos sectores de Gobierno como el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Ministerio de Industrias y productividad.

A medida que la producción nacional continua elevándose, la demanda de servicios logísticos y transporte también se incrementa. El desarrollo del sector del transporte es considerado prioritario por el Gobierno Nacional como condición necesaria para el cambio de la matriz productiva (Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones), ya que este sector es uno de los componentes básicos en las diferentes empresas industriales, comerciales, de construcción entre las principales.

Factores Económicos.

Dentro de los factores más sobresalientes están el Producto Interno Bruto PIB, la inflación, el riesgo país, etc.

El PIB es una medida macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país, generados por los sectores económicos durante un periodo determinado de tiempo que generalmente es un año.

-El PIB del Ecuador atraviesa la caída de los precios de petróleo, es así que redujo nuevamente su previsión de crecimiento del 1,9% al 0,4% en 2015, frente al 3,8% del año pasado informo Diego Martínez, gerente del Banco Central.

“Teníamos originalmente una tasa prevista del 1.9% para el año 2015 pero la tenemos que reducir. (...) la nueva previsión de crecimiento establece que la economía ecuatoriana crecerá en el 2015 a una tasa positiva del 0,4%.” Señalo Martínez en rueda de prensa.

En 2014, el país creció 3,8% contra el 4,6% de 2013.

Fuente:<http://www.vistazo.com/seccion/pais/ecuador-recorta-meta-de-crecimiento-economico-para-2015> Fecha de consulta: 30 septiembre de 2015

El PIB en el año 2014 se registró un crecimiento de 4.91% con respecto al primer trimestre del año 2013; los sectores que contribuyeron en mayor escala a este incremento anual fueron Petróleo y Minas, 1.20%; Construcción, 0.84%; Actividades Profesionales, técnicas y administrativas, 0.58%; Manufactura, 0.50%, Transporte, 0.41%; por lo tanto estos sectores mencionados presentaron una mayor solidez y aportaron a un mayor crecimiento económico.

- La inflación, según el INEC, Ecuador cerró el 2014 con una inflación de 3.67% anual, incrementándose respecto al 2013 que registró una inflación de 2,70%. Para el año 2015 el gobierno proyecta una inflación del 3.9% y un crecimiento de la economía (PIB) del 4.1, sin embargo el Economista Alberto Acosta Burneo señala que esta dependerá de dos fuerzas contrarias que marcan el escenario económico: el peso de las salvaguardias de entre 5% y 45% a 2.800 productos importados. (Burneo, 2015).

-Riesgo País es un indicador que mide la sobretasa que debe pagar un país al colocar sus bonos en el mercado (deuda), en relación a la tasa que pagan todos los bonos del Tesoro de los Estados Unidos. Con los últimos acontecimientos que ha venido sufriendo el Ecuador este indicador se elevó de 851 registrado en julio a 1019 hasta el 6 de agosto según cifras del Banco Central del Ecuador.

Factores Socio culturales

Este factor hace referencia a la creación de una nueva cultura de movilidad terrestre que tiene impacto en los diversos ámbitos sociales como la creación de nuevas fuentes de empleos y plazas de trabajo, así como la activación de la economía del sector, permitiendo un crecimiento y desarrollo sustentable de la población y de las industrias o comercios locales.

Un cambio de cultura de movilidad terrestre también hace referencia a la conservación del medio ambiente, mediante la adopción de políticas orientadas a la disminución de la contaminación y la reconciliación de la opinión pública respecto a la contaminación ambiental, de ruido, visual.

Otro factor social que índice en la empresa es la influencia cultural de la época, es por ello que las percepciones y preferencias deben ser consideradas para que la empresa pueda desarrollar sus actividades con normalidad.

Factores Tecnológicos

Representa un papel fundamental y necesario ya que este factor determinará las funciones que pueda realizar en un nuevo marco y pueda adquirir una mejor ventaja, optimizar sus procesos, ser competitivas y crear valor agregado.

Hoy en día el factor tecnológico permite que casi todas las actividades se transmitan de manera inmediata, generando acciones instantáneas y obligando a las empresas a reaccionar de la misma forma, es así que la comunicación mediante internet, vía correo electrónico, redes sociales, rastreo satelital y el uso de otras herramientas tecnológicas permiten optimizar tiempos.

Sin embargo, aún se mantiene el concepto que innovar significa gastar, en lugar de visualizarlo como una inversión para mejorar los procesos e incrementar las ganancias, ser más eficientes y de esta manera poder competir con las grandes empresas.

Uno de los aspectos tecnológicos que no está implementado completamente en este sector y que contribuiría de manera significativa es el rastreo satelital, para el uso de esta tecnología se necesita tener conocimientos básicos de internet y el acceso desde un ordenador o un teléfono inteligente.

Factores Legales

Representa uno de los factores que mayor incertidumbre genera en la economía de un país. Los cambios en las leyes de carácter fiscal, legal, de tránsito entre otras; de una u otra forma afectan al normal desempeño de las empresas de transporte.

Las compañías de Transporte están sujetas a regulaciones de tipo legal, entre las principales están las siguientes entidades de control:

- **Agencia Nacional de Tránsito**, entidad encargada de emitir los respectivos permisos de operación para que este tipo de empresas pueda funcionar.

La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial dice: Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL, 2011)

Reglamento a la Ley de Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

“Artículo 62.- El servicio de transporte terrestre comercial de pasajeros y/o bienes (mercancías), puede ser de los siguientes tipos:

1. Transporte Escolar e Institucional
2. Taxi
3. Servicio alternativo-excepcional
4. Carga liviana
5. Transporte mixto

6. Carga Pesada: Consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas, en vehículos certificados para la capacidad de carga que se traslade, y de acuerdo a una contraprestación económica del servicio.

7. Turismo”

- **Servicio de Rentas Internas** entidad encargada del control fiscal sobre los ingresos que estas empresas obtienen y de otorgar beneficios tributarios.

Como sociedades constituidas, están normadas por la Ley de Régimen Tributario con la finalidad de que estas cumpla con sus obligaciones tributarias por los ingresos que obtienen; “Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.” (Ley de Régimen Tributario Interno, 2006).

- **Superintendencia de Compañías** Regula la situación legal desde la creación, control de actividades lícitas demás aspectos necesarios para el normal funcionamiento. La normativa que deben cumplir están expresadas en La Ley de compañías y su reglamento.
- **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS** Garantizando el normal desarrollo del personal que labora en cada una de las empresas, para que estos sean beneficiarios de las prestaciones que esta institución otorga.

1. Análisis de la situación actual de la empresa bajo el marco referencial de las cinco fuerzas de Porter.

CINCO FUERZAS DE PORTER

Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite, además de elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques (PORTER M. E., 2008)

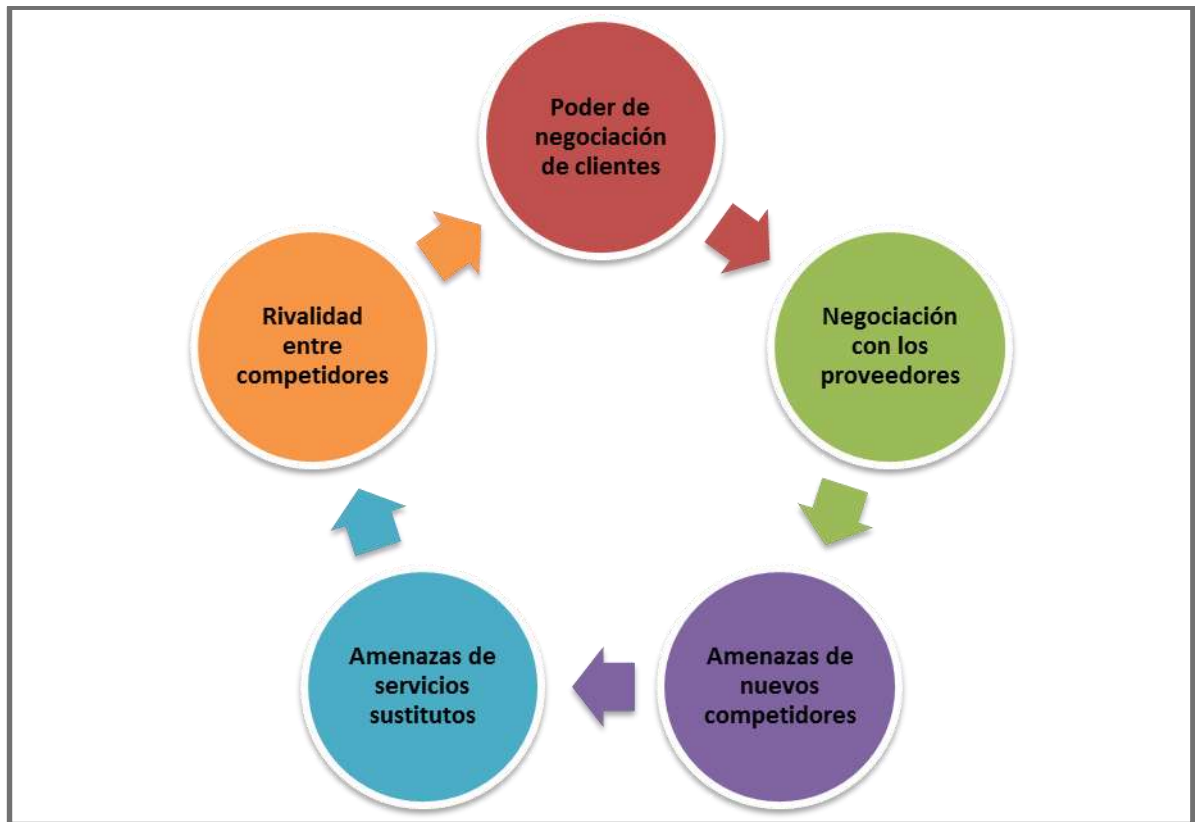


Figura 27Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008
Elaborado por: Michael E Porter

1. **Poder de negociación de clientes.**- Algunas compañías de transporte mantienen sus clientes en base a acuerdos previos con empresas de ciertos sectores que requieren de los servicios para trasladar sus productos a nivel del país. Otras empresas prestan sus servicios de manera indistinta a diversos clientes sin ningún acuerdo comercial.
Dentro de este análisis se detectaron los siguientes puntos:
 - Precios inferiores por el mismo servicio
 - Falta de unidades vehiculares cuando existe demanda alta.
2. **Negociación con los proveedores.**- En este tipo de empresas los proveedores principales están representados por los dueños de la unidades vehiculares que generalmente son los propios socios o accionistas, en otros casos, los proveedores constituyen los que dotan a la empresa de suministros necesarios para el funcionamiento de los vehículos.

Dentro de este análisis se detectaron los siguientes puntos:

- Los vehículos no son parte de la Propiedad, Planta y Equipo de la empresa
- Los socios o accionistas acuerdan contribuir con un porcentaje de los ingresos generados por sus unidades para los gastos operativos.
- Empresas con menor número de socios activos presentan inconvenientes para cubrir gastos operativos.
- No mantienen convenios con otros proveedores de suministros para obtener descuentos por volumen.

- 3. Amenazas de nuevos competidores.-** Esta amenaza está presente al tener un incremento de nuevas empresas que ofrecen un servicio similar y con un menor costo, generalmente esta situación ocurre en la etapa inicial de la empresa para enganchar al cliente.

Dentro de este análisis se detectaron los siguientes puntos:

- Existe competencia ilegal que presta el servicio sin los permisos respectivos.
- Personas que prestan directamente el servicio sin pertenecer a una empresa de transporte de carga pesada.
- Saturación del mercado.

- 4. Amenazas de productos sustitutos.-** Se considera a las empresas o personas que mantiene una actividad similar que ocasiona la misma satisfacción del servicio al cliente.

Dentro de este análisis se detectaron los siguientes puntos:

- Dada la gran cantidad de empresas que ofrecen el mismo servicio, el cliente puede escoger y cambiar con facilidad.
- Empresas que innovan el servicio con facilidades que brinda la tecnología actual por lo tanto el cliente puede sustituir al proveedor.

- 5. Rivalidad entre competidores.-** Las empresas existentes en el medio, pugnan por conseguir sus contratos con las grandes empresas con la finalidad de tener estabilidad en su servicio, lo que en ocasiones genera cierta rivalidad entre empresas del mismo sector.

Dentro de este análisis se detectaron los siguientes puntos:

- La rivalidad de las empresas se incrementa cuando aumenta la demanda de servicio por parte de las empresas y reducen el precio del servicio.
- Trabajan sin obtener beneficio económico y presentan problemas financieros

ANÁLISIS INTERNO

Análisis general de la situación actual a nivel local de las empresas de Transporte de Carga en el Cantón Cuenca.

En el cantón Cuenca existen 199 empresas registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías hasta el año 2013, que se dedican a la actividad de transporte de carga pesada, estas empresas en su mayoría están activas y presentan características similares en su operación y administración.

Análisis Áreas Funcionales

Las empresas mantienen una organización funcional cuyo propósito es lograr los objetivos planteados, en este tipo de empresa los niveles jerárquicos son muy cortos y generalmente presentan el siguiente esquema funcional.

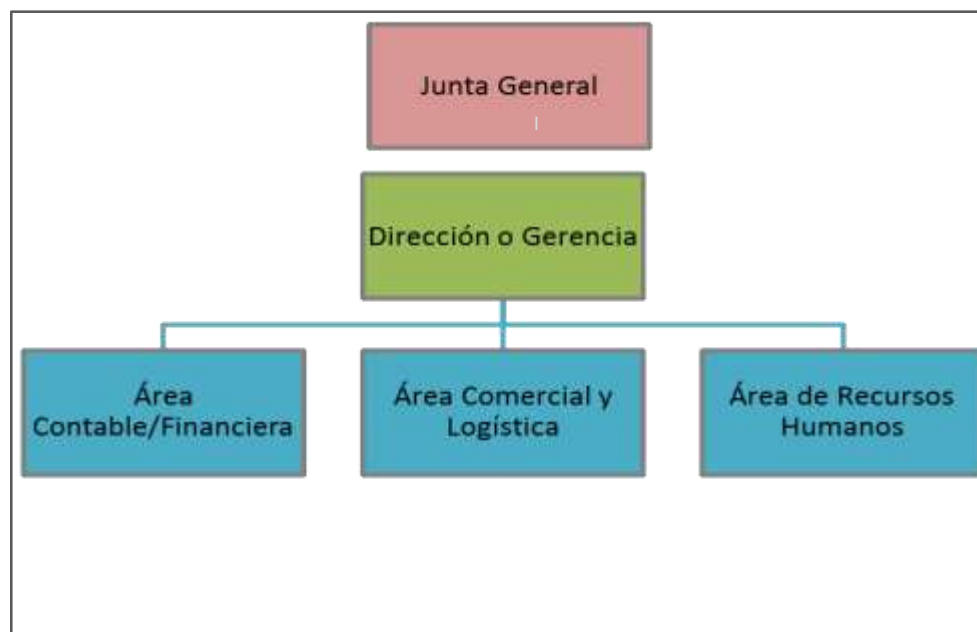


Figura 28 Organigrama de las empresas de transporte

Fuente: Información de las directivos de las empresas de transporte encuestadas
Elaborado por: La Autora

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se pudo analizar las áreas que componen la empresa de transporte de carga pesada en el Cantón Cuenca.

Área de Dirección o Gerencia

Tabla 20 Área de Dirección o Gerencia

Área Funcional	¿Qué analizar?	Análisis
Dirección o Gerencia	¿Qué función tiene la Junta General?	Siendo el órgano máximo de las empresas, cumplen la función de vigilancia, control de las acciones emprendidas por la gerencia, es por ello la importancia de conocer a detalle la planificación y los resultados que se espera, una vez puesto en marcha. Es importante que la Junta General apoye la gestión y sea parte del desarrollo de las actividades.
	¿Qué tipo de estructura mantienen las empresas?	Las empresas de transporte actualmente mantienen una estructura mínima es decir con niveles jerárquicos cortos, lo que en muchas ocasiones afecta en la concentración de decisiones que pueden ser no tan acertadas, dado el grado de conocimiento de los directivos.
	¿Las empresas cuentan con un esquema de planificación y control?	En su gran mayoría este tipo de empresas no ha elaborado una planificación, lo que ha imposibilitado tener una visión clara del estado en el que se encuentra.

Área Comercial y Logística

Tabla 21 Área Comercial y Logística

Área Funcional	¿Qué analizar?	Análisis
Comercial y Logística	¿Los servicios que presta la empresa, es conocido a nivel local?	Las empresas de transporte trabajan empíricamente, sin una planificación comercial y

		esta área no se ha potencializado, generando desconocimiento de empresas que buscan de este servicio.
	¿Existe un conocimiento del procedimiento logístico para la prestación del servicio?	Varias empresas no aplican en sus operaciones procedimientos logísticos, ocasionando incrementos en el tiempo de servicio, aumentos en sus costos y desperdicios de recursos.
	¿Se aplican conceptos de logística en el servicio de transporte?	Este es un punto débil de las empresas de transporte, en su mayoría no gestionan sus actividades que les facilite el traslado de las mercaderías con los recursos y equipos necesarios. Los procesos logísticos de recepción de órdenes de servicios; atención al cliente, rutas y horarios específicos, etc.

Área de Recursos Humanos

Tabla 22 Área de Recursos Humanos

Área Funcional	¿Qué analizar?	Análisis
Recursos Humanos	Administrativos ¿Se conoce si el personal se encuentra capacitado en la función que desempeña?	Se ha minimizado el ambiente laboral en el que se desenvuelve el personal, lo que ocasiona que este recurso humano no se comprometa con la empresa y busque mejores oportunidades laborales en

		otros lugares.
	Transporte ¿El personal de operación tiene conocimientos logísticos y de servicio al cliente?	El personal que cubre las operaciones de transporte opera de manera rutinaria, sin conocer los procedimientos de logística y atención al cliente, esto tiene como consecuencia el incremento de costos, la escasa atención al cliente.
	¿Existen un plan de incentivos para motivar el personal?	Algunas empresas han adoptado otorgar incentivos al personal por el cumplimiento de metas, este factor es considerado positivo debido a que el personal está motivado y comprometido.

Área Financiera Contable

Tabla 23 Área Financiera Contable

Área Funcional	¿Qué analizar?	Análisis
Financiera Contable	¿La información que genera el responsable de esta área es confiable?	Las empresas de transporte en su gran mayoría han contratado esta área, a excepción de las grandes empresas que cuentan con una estructura definida. Su razón se debe a que no poseen instalaciones de operación y algunas que a pesar de contar con instalaciones prefieren contratar un personal externo para que realice y de cumplimiento a obligaciones formales. Aquí es donde se debe poner énfasis en

		contratar y seleccionar personal idóneo que a más de las formalidades genere información de utilidad para la toma y guía de decisiones.
	¿Se toma decisiones en base a la información contable?	Los directivos en su gran mayoría no poseen conocimientos financieros y de administración lo que les dificulta poder comprender la información financiera, sin embargo es necesario que el personal de esta área aporte con ideas claras para que la gerencia pueda conducir a la empresa hacia el objetivo propuesto.

Definición de la Estrategia.

Concepto.- “La determinación de objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (Chandler, 1962)

Para este propósito es necesario que todos los miembros de la empresa se involucren con la finalidad de conocer como la empresa procederá con la ejecución del plan para poder cumplir con la misión, objetivos y lograr su visión.



Figura 29 Definición de la Estrategia

Fuente: Strategy and Structure, ALFRED CHANDLER JR, 1962

Elaborado por: La Autora

Al realizar un análisis de la situación que atraviesan las empresas de transporte, se pudo detectar ciertas deficiencias, así como fortalezas que poseen.

Las empresas que se embarcan en un esfuerzo de implantación del cuadro de mando integral, deben ser conscientes de muchos obstáculos potenciales, y deben estar equipadas con las herramientas adecuadas para recorrer el camino con éxito.

Las empresas en mención tienen ciertas dificultades, pero la más importante es la falta de una organización interna que pueda contribuir a mejorar los procesos para ser más competitivos, lograr sus objetivos, que por lo general es obtener mayor rentabilidad para seguir operando, sin embargo, para conseguir esto necesitan de factores claves como lo menciona el autor Jesús Beltrán Jaramillo en su libro Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad

Según **(PORTER M. , 1980)**, define la estrategia como las acciones defensivas o ofensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que son la respuesta a las tres fuerzas competitivas que autor indicó



Figura 30 Las Estrategias Genéricas Competitivas de Michael Porter

Fuente: Competitive Strategy, 1980

Elaborado por: La Autora

Determinación de Objetivos

El logro de la competitividad de la organización debe estar referido al correspondiente plan establecido por la empresa, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias.

“Tras la iniciación de la ejecución de los mencionados planes, surge una serie de inquietudes no sólo en la organización, sino también en las personas que la conforman (estratégico, táctico y operativo)” (BELTRAN J, 2006):

- ¿Los objetivos planteados responden a la visión y a la misión de la organización?
- ¿Las estrategias definidas garantizan el logro de los objetivos?

Si la respuesta a los dos cuestionamientos anteriores es afirmativa surge, otra serie de preguntas:

- ¿Tengo los recursos adecuados para ejecutar los planes?
- ¿Cómo vamos?
- ¿Dónde estamos frente al plan trazado?
- ¿Qué tan eficiente estoy utilizando mis recursos?
- ¿Qué tan eficazmente estoy logrando los objetivos?
- ¿Qué tan bien o que tan mal voy?, ¿Voy para dónde es?
- ¿Cómo regreso al rumbo correcto? , ¿Cómo lo mantengo?

(BELTRAN JARAMILLO, 2006) Pag. XIII

Percepciones sobre la estrategia

La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido en el mundo empresarial ya que constituye en el factor diferenciador del éxito.

Un artículo aparecido en la revista *Fortune*, en 1999, decía que el fracaso del 70 por ciento de los directores generales era debido, no a una mala estrategia, sino a una mala ejecución de la estrategia (CHARAN & COLVIN, 1999)



Figura 31 Barreras para la implantación de la estrategia.

Fuente: Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Paul R. Niven pag.31

Elaborado por: La Autora

Procedimientos de Control

Con las encuestas realizadas se evidenció que las empresas no cuentan con el debido conocimiento administrativo de la gerencia y que han venido operando empíricamente al no contar con un plan estratégico, falta de establecimientos de objetivos y aplicación indicadores que les permitan medir su gestión.

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. (BELTRAN JARAMILLO, 2006, pág. 5)

¿Qué es el cuadro de mando integral?

Podemos describir el cuadro de mando integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa.

Las medidas seleccionadas para formar el cuadro de mando representan una herramienta que los líderes puede usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas, los resultados y los impulsores a los que la empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos.

Según Paul R. Niven ve a esta herramienta como tres cosas:



Figura32. ¿Qué es el cuadro de mando integral?

Fuente: El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, NIVEN R.Paul,2003

Elaborado por: La Autora

DISCUSION

Generalidades

El concepto de Balanced Scorecard (BSC) fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en la revista Harvard Business Review, con el número 92105 de Enero /Febrero de 1992 en el artículo titulado “ The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance” (El Balanced Scorecard – Mediciones que llevan a Resultados), en base al trabajo realizado para una empresa de semiconductores Analog Devices Inc., planteándose como un sistema administrativo (Management System) que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar los resultados de la empresa. (Hernandez, Infante , & Lugo)

Lo que uno mide es lo que logrará. Así, si se mide únicamente el desempeño financiero, sólo se obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario se amplía la visión, se podrá alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero. (KAPLAN & NORTON, The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, 1992)

Kaplan y Norton enfatizan que el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por la implementación que estimule el trabajo directivo en equipo, que ayude a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Según (Gerenciales, pág. 1)El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

Al respecto (Viñegla, 2003) señal que el Balanced Scorecard tiene como objetivo final, la correcta implantación de la estrategia a través de la definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados con la estrategia.

Según los autores (LEIF & MALONE, 1999) hablan de las raíces ocultas y de las capacidades ocultas de una empresa. Al referirse a los valores ocultos afirman tres elementos básicos: capital humano, capital estructural y capital clientela. Sin embargo, para adaptar un enfoque del pasado, incorpora el financiero y finalmente para complementar el futuro abordan el de renovación y desarrollo. No obstante, enfatizan que la construcción de un informe de capital intelectual es el comienzo del objetivo perseguido, pues lo que se propone es alcanzar la medición del mismo.

Sin duda, los conceptos de los diferentes autores tienen una lógica y engloban generalmente las perspectivas que los autores Kaplan y Norton citan para referirse al mundo empresarial y como ayudar a enlazar la misión, la visión y objetivos con la estrategia con la finalidad de

obtener ventajas competitivas a largo plazo, generar un sistema de control de gestión y lograr el éxito.

Por lo tanto, el propósito de implementar el BSC en las empresas de transporte de carga del cantón Cuenca es que estas sean más competitivas, utilicen sus recursos de mejor manera y aseguren su permanencia en el mercado a largo plazo.

Implementación del Balanced Scorecard en las empresas de transporte de carga por carretera

Con lo anteriormente expuesto en la sección de materiales y métodos sobre la metodología del Balanced Scorecard se propone los pasos para su implementación:

Implementación del Balanced Scorecard

Paso 1.Revisar o definir la misión y visión de la empresa

Durante este proceso se deberá revisar o definir:

- a. **Misión:** Comunica la razón de existir de la empresa, el objeto social para que fue creada.

“Somos una empresa de transporte de carga Pesada a nivel nacional que brinda el servicio de transporte y logística, en busca de la excelencia, para obtener rentabilidad mediante los niveles óptimos de competitividad, servicio, calidad, seguridad y protección del medio ambiente.”

- b. **Visión:** Determina hacia dónde quiere llegar la empresa en un futuro.

“Ser una empresa líder a nivel nacional en la prestación del servicio de Transporte de Carga y logística de mercaderías, cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad que permita brindar a cliente mayor productividad en su negocio”

- c. **Valores:** Son pilares fundamentales, constituyen la filosofía y la forma de trabajar, así como la manera en que se conduce al personal que labora, dentro y fuera de la empresa.

- d. **Objetivos:**

- a. Brindar un servicio seguro, eficiente y puntual.

- b. Generar ingresos a través de un portafolio integral de servicios
- c. Brindar bienestar laboral
- e. **Estrategia:** Aquí se determinan los objetivos, las acciones y los recursos requeridos para lograrlos lo establecido en la misión, visión y valores.

En concordancia con lo que señala Porter(Figura 30)

- **Enfoque.**

Consiste en concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir concentrar los esfuerzos en prestar el servicio de transporte en la mejor manera, con la finalidad de satisfacer las necesidades de un determinado grupo de clientes.

Esta estrategia se recomienda utilizarla cuando el mercado es amplio y los clientes tienen necesidades o preferencias distintas, y cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado. Sin embargo se debe tener cuidado segmentar a los clientes para no perder la oportunidad de atender a estos mercados.

- **Liderazgo de Costos**

Consiste en la optimización de los costos para que se vean reflejados en los precios del servicio con respecto a la competencia, y el cliente opte por preferir los servicios que la empresa presta. Esto logrará además que la empresa tenga una mayor participación en el mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que se podría disminuir los precios respecto de la competencia, pero podría ocasionar serios problemas financieros al no determinar el costo o haber realizado una debida optimización de costos. También es necesario dar a conocer las características del servicio y las ventajas que se ofrece.

- **Diferenciación**

Consiste en producir o vender el servicio con una característica original, que logre distinguirse de la competencia y que no sea fácilmente imitable.

Puede existir diferenciación en las características, en la imagen, en brindar un buen servicio, ofrecer servicios adicionales, rapidez en la entrega, etc.

Esta estrategia de diferenciación busca la preferencia y fidelidad de los clientes, e incluso que los precios sean superiores pero que al realizar un análisis el cliente sienta que pago igual o menos por el servicios pero recibió un valor agregado.

Paso 2. Análisis interno y externo

Se aplicó el método FODA que permitió realizar un análisis y relación de los aspectos internos y externos, obteniendo como resultado la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; para posteriormente proponer las estrategias que permitan mejorar y corregir para sacar el mejor provecho de cada una de ellas.

Tabla 24 Matriz FODA de las empresas de Transporte

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
POSITIVAS	F1. Contar con permisos de operación lo que les permite trabajar de manera segura.	O1. Apoyo de Gobierno en la activación de la producción nacional, exoneración y beneficios fiscales.	
	F2. Poseer varios tamaños de vehículos para las necesidades que el cliente desee y en buenas condiciones mecánicas.	O2. Sistema vial en continua mejora, lo que abarata los costos de mantenimiento	
	F3. La relación con los clienes es buena,garantizando la fidelidad de los mismos.	O3. Alianzas con competidores potenciales para atender a grandes industrias.	
	F4. Los dueños de los vehiculos son responsables de la unidad y cumplen a cabalidad el servicio de transporte.	O4. Contar con un seguro de accidentes para prevenir la pérdida de las unidades; uso de medios tecnológicos.	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
NEGATIVAS	D1. Escaso nivel tecnológico para control contable, administrativo y logistico.	A1. Incremento de la competencia, lo que reduce la participación del mercado.	
	D2. Falta de objetivos estrategicos.	A2. Abaratamiento de los precios.	
	D3. Escaso conocimiento administrativo.	A3. Poca capacidad de inversión.	
	D4. No existe una planeación sistematica de logistica.	A4. Disoluciones por falta de cumplimientos legales	
	D5. Ausencia de imagen corporativa.	A5. Reseción económica mundial, disminución del consumo.	

Fuente: Empresas encuestadas

Elaborado por: La Autora

Estrategias derivadas del análisis FODA

Una vez determinada las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se procedió a generar las estrategias

Estrategias Fortalezas -Oportunidades:

¿Cómo potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades?

1. Negociar con empresas y adquirir contratos permanentes de servicio de transporte, por contar con los permisos de operación respectivos.
2. Apoyo del gobierno en el mejoramiento de la vialidad, lo que reduce costos de mantenimiento vehicular.
3. Contar con seguros de vehículos y rastreo satelital lo que da mayor seguridad al socio y al cliente.
4. Exoneración de impuestos, lo que reduce el costo del servicio.

Estrategias Fortalezas - Amenazas:

¿Cómo potenciar las fortalezas para hacer frente a las amenazas?

1. Mejorar y establecer un precio adecuado del servicio.
2. Denunciar la informalidad
3. Establecer alianzas con los competidores para dar atención a sectores industriales desatendidos.

Estrategias Debilidades -Oportunidades:

¿Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades?

1. Crear una imagen corporativa e implementar el uso de tecnologías para controles de rutas y atención al cliente.
2. Adquirir un programa contable, ajustado a las necesidades o contratar a personal idóneo y con responsabilidad para el desarrollo de las funciones.

3. Fomentar la capacitación del personal y crear incentivos por cumplimiento de metas.
4. Implementar el modelo del Balanced Scorecard adaptándolo a la situación de cada empresa según sus necesidades y requerimientos.

Estrategias Debilidades- Amenazas:

¿Cómo superar las debilidades para enfrentar las amenazas?

1. Capacitación a los choferes en la atención al cliente, para mejorar procesos y no perder clientes.
2. Utilización de nuevas tecnologías disponibles para el control logístico de rutas, consumo de suministros y control de tiempos de entrega.
3. Definición de procedimientos en la logística del servicio.
4. Verificar la situación legal y regularizar trámites pendientes en las diferentes instituciones de control.

Paso 3. Determinar los factores claves del éxito.

Además de los resultados del análisis FODA y siguiendo la metodología del BSC, es importante dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué se debería realizar para llevar a cabo las estrategias establecidas?

Para ello se elabora un cuadro en donde se divide las perspectivas, con los respectivos factores claves de éxito

Tabla 25 Factores Claves del Éxito

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE ÉXITO
Financiera	• Incrementar los ingresos • Optimizar los costos operativos • Disponer de recursos financieros para la ejecución.
Clientes	• Excelencia operacional • Liderazgo del servicio (menor tiempo) • Incorporar un valor agregado en el

	servicio
Procesos Internos	• Cumplimiento de los procesos de logística • Cumplimiento de procesos de innovación • Cumplimiento de procesos en la atención del cliente
Aprendizaje y Crecimiento	• Personal capacitado y motivado • Aprovechamiento y uso adecuado de la tecnología

Fuente: Adaptación de la autora a los conceptos de (Kaplan y Norton, 2002,2004, 2005)

Paso 4.Relación causa-efecto

La creación de relaciones causa – efecto entre las distintas medidas de resultados, puede ser el reto más importante de la implementación de BSC ya que será un sistema que articule la estrategia de la empresa, además que servirá para comunicar dicha estrategia a todos los empleados.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa efecto, si queremos lograr la visión de la empresa,(tabla) comenzando desde arriba; los resultados financieros, sólo se pueden conseguir si los clientes objetivos están satisfechos; los clientes objetivos esperan un propuesta de valor en el servicio que los fidelice y los deje satisfechos; esta propuesta se crea a partir de los procesos internos que cree u optimice la empresa, y estos procesos únicamente se mejoran teniendo personal capacitado.

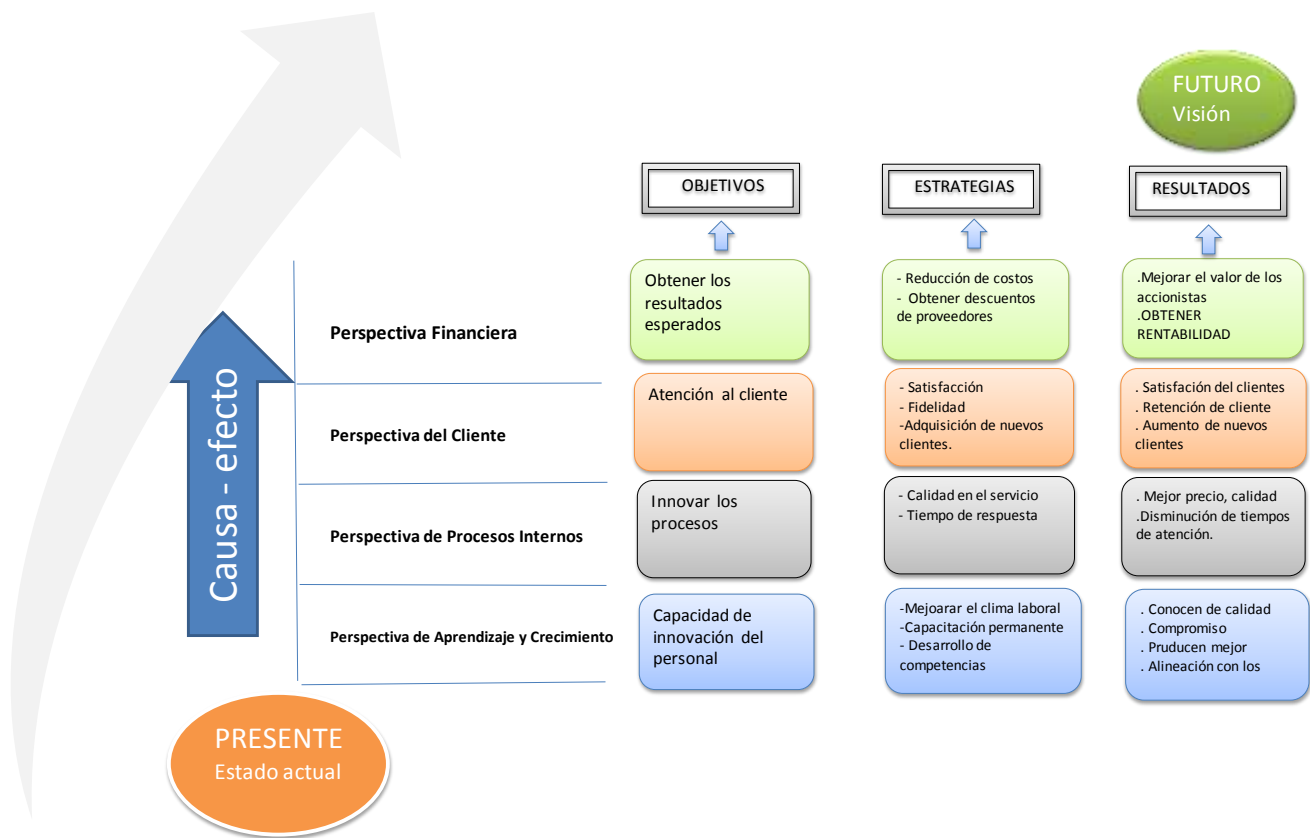


Figura 33 Relación Causa Efecto

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=eyau1lvNuXA> Fecha de consulta: 23 junio 2015

Elaborado por: La Autora

Paso 5. Formular los objetivos y estrategias en las cuatro perspectivas

Perspectiva Financiera

Desde que existen las empresas, el método tradicional para medir los resultados ha sido fijarse en los aspectos financieros.

Tal vez estas medidas servirían mejor para informar sobre la administración de los fondos confiados a la dirección de la empresa, en lugar de usarlas para marcar el camino futuro de la empresa (**R.Paul, 2003**)

Es el objetivo fundamental que busca la empresa a través de los indicadores financieros

¿Qué desea el accionista?

Rentabilidad

Crecimiento de sus ingresos

- Incrementando la cantidad los servicios
- Diversificar los servicios

Productividad

- Optimizar los costos directos e indirectos
- Utilizar con eficiencia los activos financieros

Perspectiva de Clientes

Dentro de esta perspectiva, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales:

1. ¿Quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor para servirlos?

Parece sencillo pero ambas preguntas presentan muchos desafíos a las empresas. Recordemos lo que Michael Porter para que una empresa se diferencie de sus competidores.

Esta perspectiva normalmente incluye medidas ampliamente usadas hoy en día:

- Satisfacción del cliente
- Fidelidad del cliente
- Cuota de mercado
- Adquisición de Clientes

¿Que desea el Cliente?

Ofrecer un valor agregado al cliente que le permita solicitar:

Servicio

Calidad

Valor agregado

Perspectiva de Procesos internos

En esta perspectiva se identifica los procesos clave en los que la empresa se debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas.

Cada uno de los procesos internos para servir a los clientes deberá ser eficaz. Nuestra tarea en esta perspectiva es identificar esos procesos y desarrollar las mejores medidas con las que controlaran el seguimiento de los avances. Es probable que se tengan que identificar procesos internos completamente nuevos, en lugar de centrar los esfuerzos en incrementar la mejora de las actividades existentes. **(R.Paul, 2003)** Para las empresas de transporte la innovación del servicio como la creación de un sistema de control de carga desde dispositivos móviles, reducción de los tiempos de entrega, puede presentarse dentro de esta estrategia.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Si la empresa desea alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y accionistas, ¿qué se puede hacer? Las medidas que se tomen sobre aprendizaje y crecimiento son verdaderos facilitantes de las otras tres perspectivas. Por lo tanto, constituye los cimientos sobre los que se construye la totalidad del edificio del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las necesidades relacionadas con la perspectiva de clientes y con la de procesos internos, se descubrirán huecos entre la actual infraestructura y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados y asegurar una actividad sostenible en el futuro. **(R.Paul, 2003)**

La empresa se cuestionará:

- ¿Qué recursos necesita la empresa?
- ¿Cómo podemos ser innovadores?
- ¿El aprendizaje continuo es necesario?

Paso 6. Determinar los indicadores

Indicador sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa, para cada uno de ellos es necesario definir la perspectiva en la que se enmarca, el

objetivo que mide, la frecuencia con la que será revisado y el responsable de cumplimiento.

Indicadores Financieros

Indican los aspectos que relacionan los objetivos con las estrategias y los resultados que se pretende obtener.

Tabla 26 Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
Objetivos	Estrategias	Resultados
Aumentar la rentabilidad	Reducción de costos y gastos	ROI ROE
Incremento de ingresos	Incrementar los clientes y prestar un servicio con valor agregado	Incremento de Ventas

Elaborado por: La Autora

Indicadores No Financieros

Estos están relacionados con las estrategias y objetivos en las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje.

Tabla 27 Perspectiva de Clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES		
Objetivos	Estrategias	Resultados
Incremento de Clientes	Realizar un plan de publicidad a nivel de empresas utilizando redes sociales.	Mayor número de clientes
Reducción de quejas de los clientes	Atender las quejas y dar una solución inmediata	Clientes Satisfechos

Elaborado por: La Autora

Tabla 28 Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
Objetivos	Estrategias	Resultados
Reducir los tiempos de espera en los despachos a los puntos de llegada.	Implementar un control satelital de rutas	Control y reducción de tiempos en las distintas rutas.
Reducir gastos operativos	Realizar convenios con empresas proveedoras de insumos y obtener descuentos por volúmenes.	Maximizar la utilidad

Elaborado por: La Autora

Tabla 29 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		
Objetivos	Estrategias	Resultados
Generar una satisfacción laboral.	Considerar las sugerencias de los empleados y elaborar en equipo las estrategias.	Empleados motivados
Elaborar un plan de capacitación.	Invertir en capacitaciones referentes a necesidades	Mejor rendimiento de los empleados produce mejora del servicio.

Elaborado por: La Autora

Paso 7.Diseñar el Cuadro de Mando Integral

Tabla 30 Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE	PARAMETROS DE REFERENCIA			RESPONSABLE	RESULTADO ACTUAL
					OPTIMO	PRECAUCION	CRITICO		
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Incremento de la utilidad operativa	%	Anual	15%	entre el 14 %	14% o menos	Encargado Financiero	
Financiera	Incremento de Ingresos	Facturación	%	Mensual	8%	entre el 4% y 7%	3% o menos	Encargado Financiero	
Clientes	Incremento de clientes	Incremento de clientes	clientes	Mensual	100	entre 99 y 29	30 clientes o menos	Encargado Financiero	
Clientes	Aumentar la satisfacción de clientes	Quedas recibidas	%	Mensual	3%	entre el 4% y 9%	mas del 10% de clientes	Encargado de Logística	
Procesos Internos	Reducir los tiempos de entrega	Tiempo en minutos	minutos	Semanal	menos 15 minutos antes de lo ofrecido	entre 16 y 59 minutos	incrementar en mas de 60 minutos	Encargado de Logística	
Procesos Internos	Reducir los gastos operativos	Disminución de Gastos	%	Anual	20%	en el 19% al 10%	9% o menos	Encargado Financiero	
Aprendizaje y Crecimiento	Incremento en la motivacion del personal	N° de sugerencias puestas en práctica	Número	Mensual	Con frecuencia	Ocasionalmente	Ninguna	Gerente General	
Aprendizaje y Crecimiento	Plan de capacitación	Horas de capacitación	horas	Mensual	8 horas	entre 2 horas y 4 horas	menos de 2 horas	Gerente General	

Elaborado por: La Autora

MAPA ESTRETEGICO

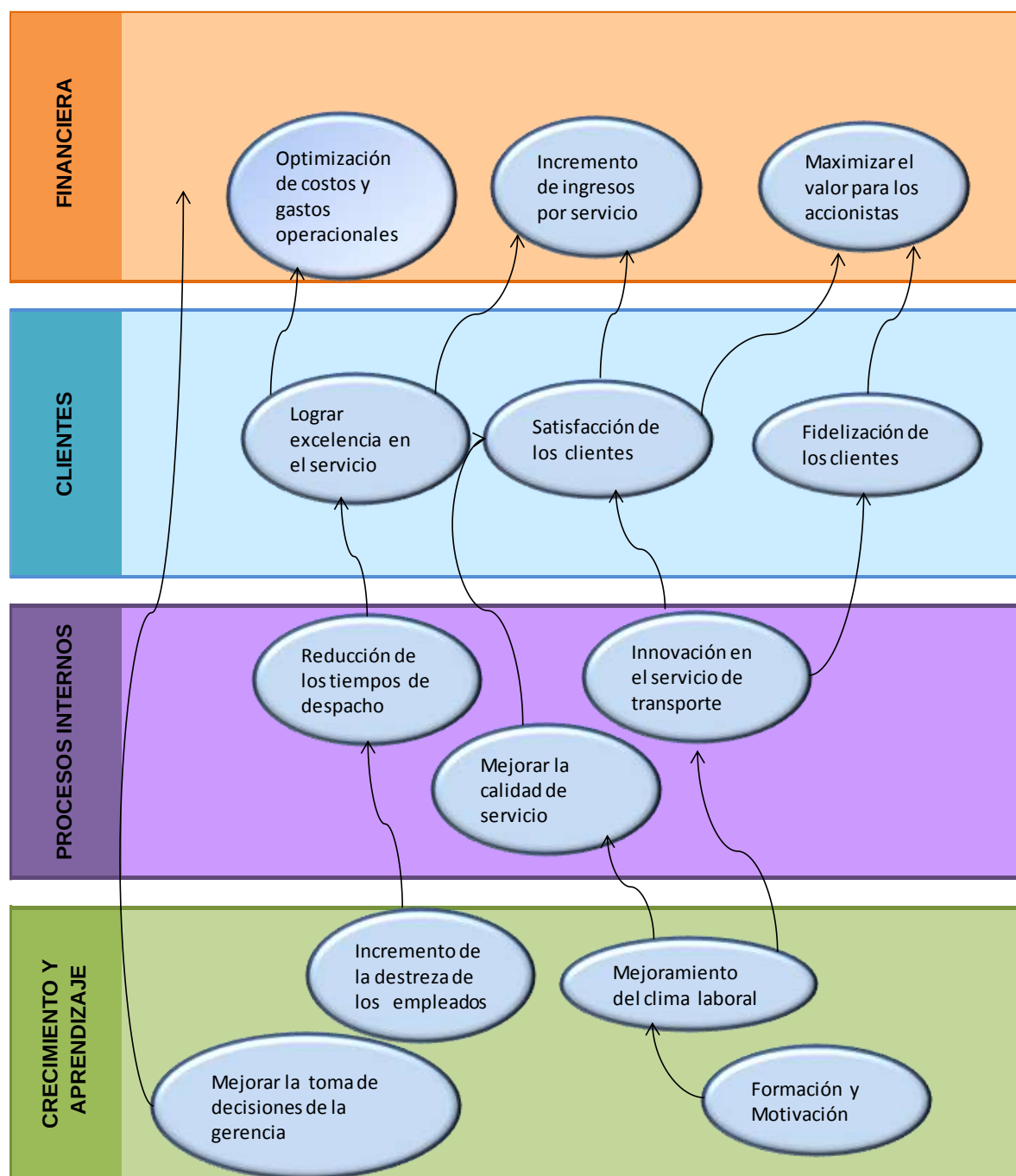


Figura 34 Mapa Estratégico propuesto para las empresas de Transporte del Cantón Cuenca

Fuente: Análisis a las Empresas de Transporte del Cantón Cuenca
Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES

- ✓ La falta de conocimientos administrativos de la gerencia ha ocasionado que las empresas no sean competitivas, es decir que el no tener claro sus objetivos, ha detenido su crecimiento empresarial.
- ✓ El BSC es un método que contribuye y sirve de guía para implementar las estrategias, desde las diferentes perspectivas planteadas por los autores Kaplan y Norton: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Las cuatro perspectivas principales, demuestran su interconexión a través de las relaciones causa- efecto y la importancia que se debe dar para lograr lo propuesto. Sin embargo, deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza, esto dependerá de las circunstancias y estrategias de la empresa; inclusive se podría incorporar perspectivas como por ejemplo: los proveedores, medioambiente, etc.
- ✓ La implementación de BSC planteado para las empresas de transporte, se justifica en la necesidad de mejoramiento continuo en las diferentes áreas con la finalidad detectar y corregir a tiempo las falencias que se puedan presentar. Es por ello que el compromiso de la gerencia y del personal son fundamentales para llevar a cabo la implementación de nuevas estrategias para conseguir los resultados propuestos.
- ✓ Se evidencia que en las empresas tienen un déficit en el uso de las nuevas tecnologías, ya que consideran que sería una inversión que no se recuperaría fácilmente, por lo tanto se debería reconsiderar este punto para mejorar el servicio actual para reducir los costos y mejorar la productividad.

Bibliografía

Ley de Régimen Tributario Interno. (junio de 2006).

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL. (11 de 03 de 2011).

Reglamento a la Estructura e Institucionalidad del Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo. (17 de mayo de 2011). *R.O. 450, Suplemento No. 450*, Capítulo I.

(Ago de 2014). (Senplades) Recuperado el 30 de Jun de 2015, de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2013-2017-Objetivo-10.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo, B. (s.f.). *Estado actual de la logística del Ecuador*.

BELTRAN J, J. (2006). *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: Temas Gerenciales.

BELTRAN JARAMILLO, J. (2006). *Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad*. Bogotá: Temas Gerenciales.

Burneo, A. A. (01 de 07 de 2015). Economía de Ecuador registra crecimiento de 3% interanual en primer trimestre de 2015. *Economía*.

Chakrapani, C. (s.f.). *Investigación de Mercados*. Canadá.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*.

CHARAN, R., & COLVIN, G. (21 de julio de 1999). Why CEOs fail. *Fortune Magazine*.

Correa Delgado, Rafael; Glas , Jorge; Muñoz, Pabel; Vaca, Cecilia; Guillaume , Long. (24 de junio de 2013). "Plan Nacional del Buen Vivir 2013- 2017". *"Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017", Primera*, 12. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES.

Gerenciales, E. (s.f.). El Balanced Scorecard (BSC) – El Tablero de Comando.

Hernandez, J., Infante , R., & Lugo, R. (s.f.). *Herramientas Gerenciales*. Recuperado el 20 de 03 de 2015, de <http://herramientasgerencialesactuales.blogspot.com/2009/08/balanced-scorecard-el-concepto-de.html>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (s.f.). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 25 de Jun de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (s.f.). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 30 de Jun de 2015, de Transporte y Logística: <http://www.proecuador.gob.ec/sector11/>

KAPLAN , R., & NORTON, D. (2009). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3ra. ed. ed.). Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral* (3ra ed. ed.). Barcelona: Centro Libros PAPF, S.L.U.
- LEIF, E., & MALONE, M. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- León, F. y. (2008). *Libro blanco de las TIC en el Sector Transporte y Logística*. España: FUNDETEC y Junta de Castilla y León.
- Mahlotra, N. K. (2007). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Maldonado, F., & Proaño, G. (Enero de 2015). *Zoom al Transporte y Logística*. EKOS.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*.
- PORTER, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 0.
- R.Paul, N. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestión 2000.com.
- Ramírez, A. C. (2009). *Manual de Gestión Logística del Transporte y Distribución de Mercaderías*. Barranquillas, Colombia: Ediciones Uninorte.
- Red Vial del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 27 de Marzo de 2015, de <http://www.e-asfalto.com/redvialecuador/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (11 de sept de 2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 2017. *Registro Oficial Suplemento* 78, 14.
- Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013 2017. Quito, Ecuador.
- Viñegla, A. L. (2003). *Gestión Estratégica y Medición*. Madrid: AECA.

ANEXOS

Anexos 1 Código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme)

A.	Agricultura
B.	Minas y canteras
C.	Manufacturas
D.	Suministro de energías
E.	Distribución de agua
F.	Construcción
G.	Comercio
I.	Alojamiento
H.	Transporte
J.	Información
K.	Financieras
L.	Inmobiliarias
M.	Científico Técnico
N.	Administrativos
O.	Administración Pública
P.	Enseñanza
Q.	Salud Humana
R.	Arte
S.	Otros Servicios

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Realizado por: La Autora

Anexo 2 Código CIIU detallado a nivel de actividad

Como se observa las categorías son identificadas por un código alfanumérico (A-S). En seguida se ubican en categorías más detalladas, identificadas por un código numérico: dos dígitos para las divisiones; tres dígitos para los grupos; cuatro dígitos para las clases; cinco para las subclases; y seis para la actividad económica a nivel más desagregado.

Para nuestro caso

Código	Actividad por grupo
H491	Transporte por ferrocarril
H492	Otras actividades de transporte vía terrestre
H493	Transporte por tuberías
H501	Transporte marítimo y de cabotaje.
H502	Transporte por vías de navegación interiores
H511	Transporte de pasajeros por vía aérea.
H512	Transporte de carga por vía aérea.
H521	Almacenamiento y depósito.
H522	Actividades de apoyo al transporte
H531	Actividades postales y de mensajería.
H532	Actividades de mensajería

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Realizado por: La Autora

Anexo 3 Número de vehículos motorizados matriculados, por clase según la capacidad de carga

CUADRO No. -8
NÚMERO DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS MATRICULADOS, POR CLASE, SEGÚN CAPACIDAD DE CARGA

CLASE	TOTAL DE TONELADAS	TOTAL DE VEHÍCULOS	CAPACIDAD EN TONELADAS				
			1/4 A 3	3 1/4 A 6	6 1/4 A 10	10 1/4 A 15	15 1/4 Y MAS
TOTAL	1.247.151	472.528	387.223	45.409	18.346	9.979	11.571
CAMIÓN	388.829	111.266	70.427	26.765	9.382	3.465	1.227
CAMIONETA	319.076	305.590	304.783	806	1	-	-
FURGONETA C	107.164	23.569	8.379	11.135	3.015	1.040	-
TANQUERO	29.031	2.719	39	853	796	624	407
TRAILER	194.273	12.786	1.228	3.277	1.785	1.616	4.860
VOLQUETE	181.351	12.284	40	1.969	2.925	2.824	4.526
OTRA CLASE	27.426	4.334	2.327	604	442	410	551

Fuente: Agencia Nacional de Tránsito

Elaborado por: CENSOS (INEC), ESTADÍSTICAS DE TRANSPORTE 2013

Anexo 4 Empresas registradas en la Superintendencia de Compañías con la actividad de transporte Año 2013.

EXPEDIENTE	RUC	RAZON SOCIAL	TIPO DE COMPAÑIA	SITUACION LEGAL	ACTIVIDAD	DESCRIPCION ACTIVIDAD	CODIGO CUA N°
4564	0190363740001	TRANSPORTES ATOCHA ROMAN CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6360	0190150089001	INTERBORDER S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6565	0190159310001	TRANCLUAGAS TRANSPORTE ECUATORIANO DE GAS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6608	0190166538001	TRANSPORTACIONES GALLEGOS CACERES CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6731	0190167518001	TRANSPORTES COMERCIAL VASQUEZ GUERRERO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6753	0190167690001	COMPANIA DE TRANSPORTES TRANSARCE TRANSPORTES ARCENTALES CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6794	0190167992001	INTERBORO TRANSPORT S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6805	0190168077001	COMPANIA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTES YUNGASACA COMPAÑIA LIMITADA	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6938	0190169057001	TRANS PIONEROS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6953	0190169197001	VIAGEOTRANS C.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
6998	0190169480001	UNIORTTRANS COMPAÑIA LIMITADA	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30308	0190050858001	TRANSPORTES ORTIZ S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30832	0190098265001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE MATERIALES EN VOLQUETES LAS PEÑAS C LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30852	0190098737001	COMPANIA DE TRANSPORTES 19 DE NOVIEMBRE S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30883	0190101517001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE MATERIALES EN VOLQUETES LOS RIOS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30891	0190101924001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE MATERIALES EN VOLQUETES SAN PEDRO S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30907	0190102882001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE MATERIALES EN VOLQUETES CONDOR S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30969	0190108821001	TRANSPORTES DE MATERIALES EL CARMEN TRANSCARMEN S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
30987	0190111849001	COMPANIA DE VOLQUETES INTERPROVINCIAL 5 DE MARZO S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31320	0190145824001	COMERCIAL CORONEL PENAHERREIRA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31394	0190148955001	EMPRESA TRANSPORTADORA AZUAYA DE CARGA TRANSAZUAYA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31461	0190150534001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE CARGA CARTIZ S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31481	0190150879001	TRANSPORTES GRANDE DE CARGA VELEZ SEMERIA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31507	0190151328001	TRANSPORTES REINA DEL CISNE TRANCSINE CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31509	0190151344001	VOLQUETAS VIRGEN DEL MILAGRO VOLMILAGRO S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31576	0190151832001	TRANSPORTES MOLINA GARCIA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31619	0190153029001	SERVICIO DE CARGA ESPITRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31744	0190155625001	TRANSPORTE Y COMERCIO JORGE QUEZADA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31751	0190155811001	TRANSPORTE DE MERCANCIAS CIA. LTDA. (TRANCIA)	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31905	0190157946001	TRANSPORTES PIEDRA TRANSPIEDRA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31929	0190159000001	TOTALISA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31934	0190159140001	TRANSPORTES RAYFRANK CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31951	0190159434001	ORMUTRANS S. A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
31952	0190159426001	TRANSPORTES ORDONEZ CAMPOVERDE CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32026	0190169669001	AUSTROCARGA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32054	0190304876001	TRANSPORTES MOBAGHS CUENCA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32118	0190170330001	TRANSPORTES TRANSDAVELI CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32143	0190170896001	C.A. DE TRANSPORTE EN CARGA PESADA ORELLANA ASOCIADOS TRANSORAS	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32191	0190170896001	TRANSPORTES TALLERSMAN CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32208	0190171051001	TRANSPORTE FLITACANARI S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32428	0190312281001	CARPECUATORIANA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32496	0190313476001	COMPANIA DE TRANSPORTE PESADO TRANSAUSTRAL S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32519	0190313751001	TRANS NARVAEZ CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32553	0190314634001	COMPANIA ANONIMA VOLQUETOS INTERPROVINCIALES DEL AZUAY Y CAÑAR CA	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32565	0190314405001	TRANSPORTES ARPI PEREZ TAPERA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32593	0190314820001	COMPANIA DE TRANSPORTE HUMFAMATRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32676	0190316653001	TRANSMASERPI S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32708	0190317102001	PEREZTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32721	0190317374001	TRANSDODAR CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32750	0190317498001	TRANSMONICA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32769	0190317706001	TRANSPORTES JACHERO MEJIA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32777	0190318176001	COMPANIA DE TRANSPORTES TRANSBALZAY S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32809	0190318478001	HOLANDTRANS S. A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32853	0190320057001	TRANSPORTES VAZQUEZ BUESTAN CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32859	0190319075001	ECUATORIANA DE TRANSPORTE AUSTRAL COMERCIAL PESADO ETACOMPE CIA. LT	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32870	0190328295001	TRANSMAMOLINA TRANSPORTE MATERIALES MOLINA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32875	0190319369001	TRANSPORTES VALMANDINA CIA. LTDA	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32887	0190319938001	TRANSPORTES TRANSTRUCKS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32889	0190319598001	BRACAZA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32905	0190324168001	TRANS. SILVIO BRITO E HIJOS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32914	0190320200001	CARGAZUAY S.A. COMPAÑIA DE TRANSPORTES	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32954	0190324257001	TRANSPORTES Y COMERCIO HNOS. SERRANO C.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
32972	0190321215001	COMPANIA DE TRANSPORTES LAS SEMILLITAS S.A. TRANSEMIL	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33017	0190322602001	TRANSPORTE TRANSITALIA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33058	0190323323001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE CARGA VENCEDORES DEL PORTETE TRANVEPOR	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33060	0190357457001	COMPANIA DE TRANSPORTES HERODETRANS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33062	0190323536001	COMPANIA DE CARGA PESADA REINA DEL CAJAS S.A. COMCAPERECASA	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33066	0190329240001	TRANSPORTES MALVANDINO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33113	0190324990001	COMAT COMPAÑIA ANONIMA DE TRANSPORTES	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33208	0190326802001	RENOTRANS C.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33209	0190326772001	ASESORIA EMPRESARIAL EXPORTACION Y TRANSPORTE PASLAMEXPORT CIA. LTDA	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33283	0190328791001	COMPANIA ANONIMA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA BUENOS AIRES TRANSB	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33295	0190328910001	TRANSRODRIGUEZ S. A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33306	0190329356001	TRANSPORTES GIL ORTIZ TRANSGILOR CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33307	0190329380001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE CARGA PESADA YANZA TRANSYANZA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33308	0190329216001	COMPANIA DE TRANSPORTES DE CARGA PESADA FROIDUM CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33314	0190329666001	GUAMAN Y MUÑOZ DE TRANSPORTE CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33335	0190329763001	COMPANIA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSBIBIN S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33349	0190329933001	ROLHERTRUCK S.A. SERVICIO PESADO DE CARGA, COMBUSTIBLES Y VOLQUETAS	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33363	0190330478001	TRANSBRISAN TRANSPORTES BRITO SANMARTIN CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33456	0190332047001	COMPANIA DE TRANSPORTE PESADO Y MUDANZAS COTRAPEM-SOC S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33477	0190332918001	TRAPEVI TRANSPORTE PESADO VILLAVIGENCIA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33505	0190333760001	SUORIENTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33677	0190336395001	TRANSPORTES MESIAS VASQUEZ E HIJOS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33682	0190336530001	TRANSPORTE PESADO DEL AZUAY CATMA S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33705	0190343766001	TRANSPORTES FAROVE S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33715	0190337073001	COMPANIA DE CARGA PESADA MISSIKAT S.A. COMCAMISSIKATSA	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33723	0190337286001	TRANSPORTES MORAN ENRIQUEZ CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33740	0190340651001	COMPANIA INTERPROVINCIAL DE TRANSPORTE PESADO DIECISEIS DE FEBRERO CI	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33744	0190338592001	COMPANIA DE CARGA PESADA BAHAMMAS S. A. COCAPBAHSA	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33746	0190338037001	COMPANIA DE TRANSPORTES PESADOS DE LOS COMERCIANTES DE LOS MERCADO	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33786	0190338991001	PESAESTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33793	0190340646001	TRANSHARRIS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33795	0190338681001	COMPANIA DE CARGA PESADA KILOPEZ S. A. COCAKISA	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33806	0190338789001	TRANSPORTES LUBATRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33808	0190339246001	TRANSPORTES DE ARIDOS JHESSY TRANSARID S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33846	0190340066001	COMPANIA DE CARGA PESADA ARIAS VEGA Y ASOCIADOS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33934	0391008248001	COMERCIO IMPORTACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES TRANSCOMEVIZ S.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33937	0190343324001	COMPANIA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA PADETRANS S.A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01
33970	0190341925001	COMPANIA DE TRANSPORTE ATENAUSTRO S. A.	ANONIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	H4923.01

33995	0190342727001	IPATRANS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
60228	0190365522001	HORMITRANSFOT CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
60915	0190366219001	GESCOTRANS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
62956	0190368718001	TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL PESADO Y DE COMBUSTIBLES COTRAP	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95017	0190343499001	DELBAMA S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95125	0190344924001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA MAGNO BRITO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95130	0190345017001	UNITRUCKS C. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95157	0190345874001	RICARDO BARAHONA TRANSPORTACIONES CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95176	0190345912001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSBUFFALO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95179	0190345904001	COMPANÍA DE CARGA PESADA VIOLETS S. A. COMCEVOLITETSA	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95183	0190345882001	COMPANÍA FAMILIAR DE CARGA PESADA COLIFA CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95184	0190346234001	TRANSPORTES MUÑOZ LOPEZ S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95214	0190346560001	TRANSPORTES PAGUAY TRANSPAGUAY S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95229	0190347036001	TRANSCOFRU S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95311	1792153573001	GLOBAL TRANSPORTE PESADO GLOBALTRANSPES S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95336	0190348644001	MM TRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95386	0190349780001	ARECOTSA ARENAL COMPANÍA DE TRANSPORTE S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
95484	0190353427001	VANERUTRANS S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
136908	0190371883001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA SAN JAVIER CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
137962	0190374025001	TRANSPORTE PESADO Y DE COMBUSTIBLES ORTEGA CARRERA TRANSPORTCAR C	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
139043	0190374556001	PETROURTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
140152	0190375889001	TRANSPORTES DEL AUSTRO LACOESA S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
140390	0190376540001	MATCOT CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
140596	0190376982001	TRANSNEXOS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
144307	0190386287001	TRANSPORTES CABRERA DURAN E HIJOS CADURHITRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
144544	0190380440001	TRANSCAMPOVERDE ENCOEXPRES CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
148323	0190386295001	TRANSPORTE PESADO Y COMBUSTIBLES SURORIENTE S.A. TRANSPESCOMSUR	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
148604	0190384594001	ANGAMARTRANS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
148862	0190386260001	COMERCIO, IMPORTACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, PESADO Y COMB	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
149151	0190384632001	TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL PESADO Y DE COMBUSTIBLES CONSEN	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
149280	0190384810001	TRANSPORTES DE CARGA PESADA EFFICIENTRUKS S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
153644	1791990366001	FLECHATRUCKS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
164587	0190385442001	TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA Y COMBUSTIBLES	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
165414	0190388352001	TRANSPORTE PESADO Y COMBUSTIBLES MOVILTRANSTRUCK C.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
165802	0190387151001	TRANSPORTE PESADO CUENCANDESTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
165937	0190387704001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA Y COMBUSTIBLES AUBOLTRUKS S	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166047	0190387674001	KETHER CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166131	0190387569001	COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO PULLA SALINAS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166225	0190387712001	INMCONPAL CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166226	0190387720001	COMPACQUE CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166300	0190387755001	MULTIMODAL DE CARGA MULTICARGO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166586	0190388050001	TRANSPORTE PESADO PABLO VAZQUEZ TRANSPPEV CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
166749	0190388212001	COMPANÍA DE CARGA PESADA GUAMAN GUZMAN S. A. CODPEGUAGUSA	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167003	0190388646001	TRANSPORTE DE CARGA PESADA SU OPERADOR LOGISTICO S.A. TRACAPERLO	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167345	0190388875001	TRANSJACOME CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167651	0190389715001	TRANSPORTE TRAINHCO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167776	0190389243001	TRANSPROCT S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167892	0190389359001	COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO MUÑOZ MARTINEZ S.A. COTRAPMUÑOMASA	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167978	0190389391001	TRANSPORTE DE CARGA PESADA MARIA LUISA BALAREZO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
167985	0190389405001	CORP. AMS TRANSPOREXPRESS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168156	0190390152001	TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL PESADO Y COMBUSTIBLES TRANSVER	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168159	0190391361001	COMERCIO, IMPORTACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES, PESADO Y COMB	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168164	0190389634001	EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA NACIONAL E INTERNACIONAL BACU	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168342		TRANSISAAC S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168420	0190390039001	BLUE TARGET BLUTAR CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168424	0190390055001	TRANSGEVICOM S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168438	0190390020001	COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO MARTSABAND S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168572	0190394921001	MEGATRANSPORTES DEL SUR MEGATRANSUR CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168635	0190390519001	COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO Y DE COMBUSTIBLE TRAPECOPACIFIC S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168651	0190390268001	COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO Y COMBUSTIBLES IVAN GUAMAN S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168675	0190390640001	SUNTRANS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
168877	0190390632001	TOTALTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
169640	0190391310001	TRANSJACORTIZ CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
169650	0190391264001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA V.R.B. BALAREZO & ASOCIADOS	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
169694	0190391302001	TRANSPORTES TRANSAMACONSA S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
170090	0190395901001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DISTRANGAS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
170113	0190392708001	COMPANÍA INTERPROVINCIAL DE CARGA PESADA DEL SUR CIPASUR S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
170430	0190392139001	AVETRANSCA ALTA VELOCIDAD DEL ECUADOR C.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
170593		TRANSPORTE DE CARGA PESADA MEGAIMPERIO S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
171026	0190393402001	CARGO VASQUEZ IDROVO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
171032		COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO BRYSEAR CARGO S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
171405	0190394271001	TRANSPORTE BURNEO CASTRO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
171551	0190395049001	TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA Y COMBUSTIBLES J	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
171955	0190398900001	COMPANÍA DE TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL DE CARGA PESADA Y DE	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
171957	0190395960001	A & P ARPALTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
172010		COMPANÍA DE TRANSPORTES ENERCH S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
172254	0190398498001	TRANSVASQUEZ IDROVO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
172341		SALOMONCARG TRUCKS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
172486	0190398153001	TRANSPORTES & SERVICIOS WALTER CORONEL CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
172636	0190395480001	TRANSPORTES RHINO - PAUTE CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
173907		COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA ORDÓÑEZ & CORDERO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
174811		TRANSPORTE PESADO Y DE COMBUSTIBLES TRANSGLAVI S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
175001		TRANSPORTES SARMIENTO E HIJOS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
175183		SERVIMUNDITRANS S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
175777		TRANSPORTES CARVEJO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
175787		COMERCIO, IMPORTACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES PESADO Y COMBU	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
176495	0791771277001	BLUE STAR S. A. COCPEBLUESA	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
177055		P&CTRANS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202061	0190354334001	TRANSVILLA DURAN S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202093	0190387003001	COMPANÍA DE TRANSPORTES DE CARGA PESADA TRAYVILLACIS CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202170	0190358143001	COMPANÍA ANÓNIMA ARCENTALES COMPCARTCTSSA	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202195	0190359085001	FLOTA DEL AUSTRO S. A. FLOTAUS	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202208	0190359247001	TRANSPORTADORES DEL AUSTRO IMAEUSTRO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202246	0190360040001	TRANSPORTES ARIAS GARRIDO CIA. LTDA.	RESPONSABIL	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202280	0190360679001	COMPANÍA DE TRANSPORTE PESADO PALACIOS DURAN S.A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202303	0190361403001	COMPANÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA TRANSCITRAV S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202390	0190363309001	COMPANÍA ANÓNIMA DE TRANSPORTES DE CARGA PESADA CAFRAVOR	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202393	0190362787001	TRANSPORTATION MODERN HORSE EQUISTRANS C. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01
202408	0190364542001	DUVALTRANS S. A.	ANÓNIMA	ACTIVA	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.	H4923.01

Anexo 5 Estados Financieros reportados por las empresas por el año 2014, a la Superintendencia de Compañías

ESTADOS FINANCIEROS REPORTADOS POR LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE POR EL AÑO 2014, A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

NOMBRE EMPRESA	TRANSPORTES MALVANDINO CIA. LTDA.	TRANSPORTES ORTIZ S.A.	TRANSPORTE FLOTACAÑARI S.A.	TRANSPORTE CAR CIA. LTDA.	ETACOMPE CIA. LTDA.	TRANSPORTE S DE CARGA PESADA EFFICIENTRUK S S. A.	TRANSPORTE DE CARGA PESADA SU OPERADOR LOGISTICO S.A. TRACAPERLO	COMPAÑIA DE TRANSPORTE S DE CARGA PESADA PADETRANS S.A.	ARECOTSA ARENAL COMPAÑIA DE TRANSPORTE S. A.	UNITRUCKS C.A.	TRANSPORTES COMERCIAL VASQUEZ GUERRERO CIA. LTDA.	TRANSPORTE Y COMERCIO JORGE QUEZADA CIA. LTDA.	COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO TRANSAUSTRA L S.A.	EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA NACIONAL E BACULIMA S.A.
ACTIVO														
ACTIVOS CORRIENTES	505,079.12	908,193.92	12,705.87	18,434.34	14,396.58	22,846.21	12,448.55	55,265.55	141,989.51	165,385.75	77,387.96	148,250.85	21,521.47	12,577.52
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES	1,753,108.61	91,050.68	-	-	334.48	-	2,527.12	595.73	2,492.22	2,799.61	536.94	115,010.14	-	2,728.39
TOTAL DEL ACTIVO	2,258,187.73	999,244.60	12,705.87	18,434.34	14,731.06	22,846.21	14,975.67	55,861.28	144,481.73	168,185.36	77,924.90	263,260.99	21,521.47	15,305.91
PASIVOS														
PASIVOS CORRIENTES	1,225,842.92	938,651.46	3,551.77	11,806.19	5,326.80	15,485.09	14,276.86	29,029.31	129,017.71	151,803.77	53,092.22	48,940.84	2,707.73	7,643.66
PASIVOS NO CORRIENTES	752,833.03	-	-	-	-	-	-	18,917.26	-	-	20,229.80	3,186.91	-	-
TOTAL PASIVO	1,978,675.95	938,651.46	3,551.77	11,806.19	5,326.80	15,485.09	14,276.86	47,946.57	129,017.71	151,803.77	73,322.02	52,127.75	2,707.73	7,643.66
PATRIMONIO														
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	566,046.00	800.00	900.00	405.00	800.00	920.00	800.00	2,000.00	2,000.00	1,500.00	402.00	1,080.00	840.00	2,000.00
OTROS COMPONENTES PATRIMONIO	(388,594.34)	58,523.37	7,473.34	3,646.40	4,224.53	4,552.15	(70.16)	4,897.79	13,464.02	10,903.47	3,673.21	206,740.58	8,607.37	566.23
UTILIDAD DEL EJERCICIO	102,060.12	1,269.77	780.76	2,576.75	4,379.73	1,888.97		1,016.92		3,978.12	527.67	3,312.66	9,366.37	5,096.02
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO					-	-	(31.03)							
TOTAL PATRIMONIO	279,511.78	60,593.14	9,154.10	6,628.15	9,404.26	7,361.12	698.81	7,914.71	15,464.02	16,381.59	4,602.88	211,133.24	18,813.74	7,662.25
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,258,187.73	999,244.60	12,705.87	18,434.34	14,731.06	22,846.21	14,975.67	55,861.28	144,481.73	168,185.36	77,924.90	263,260.99	21,521.47	15,305.91
INGRESOS	3,892,099.25	3,389,294.84	156,070.30	57,163.33	238,290.90	106,691.30	284,688.22	349,295.77	916,433.85	689,288.69	373,485.73	187,067.34	279,520.69	194,408.98
COSTOS Y GASTOS	3,712,833.98	3,360,132.66	154,761.84	53,798.89	231,531.52	103,700.72	284,719.25	347,681.23	903,165.64	684,608.55	372,958.06	182,150.70	268,001.38	187,747.51
UTILIDAD DEL EJERCICIO	179,265.27	29,162.18	1,308.46	3,364.44	6,759.38	2,990.58		1,614.54	13,268.21	4,680.14	527.67	4,916.64	11,519.31	6,661.47
PERDIDA DEL EJERCICIO							(31.03)							
PARTICIPACION TRABAJADORES	26,889.79	4,374.33	196.27	-	1,013.91	-		242.18	1990.23	1990.23	79.1505	737.496	0	999.22
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	44,478.68	23,376.99	244.68	652.07	1,264.00	891.72	1225.02	301.92	4899.27	0	98.67	1166.73	2153.15	1245.7

Anexo 6 Cuadro de Índices Financieros de las empresas de transporte

INDICES FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS SEGÚN DATOS DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS 2014

	NOMBRE EMPRESA	TRANSPORTES MALVANDINO CIA. LTDA.	TRANSPORTES ORTIZ S.A.	TRANSPORTE FLOTACAÑARI S.A.	TRANSPORTE CAR CIA. LTDA.	ETACOMPE CIA. LTDA.	TRANSPORTE S DE CARGA PESADA EFFICIENTRUK S S. A.	TRANSPORTE DE CARGA PESADA SU OPERADOR LOGISTICO S.A. TRACAPERLO	COMPAÑIA DE TRANSPORTE S DE CARGA PESADA PADETRANS S.A.	ARECOTSA ARENAL COMPAÑIA DE TRANSPORTE S. A.	UNITRUCKS C.A.	TRANSPORTES COMERCIAL VASQUEZ GUERRERO CIA. LTDA.	TRANSPORTE Y COMERCIO JORGE QUEZADA CIA. LTDA.	COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO TRANSAUSTRA L S.A.	EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESDA NACIONAL E INTERNACIONAL BACULIMA S.A.
INDICADORES DE LIQUIDEZ	INDICE DE LIQUIDEZ <u>Activos Corrientes</u> Pasivos Corrientes	0.41	0.97	3.58	1.56	2.70	1.48	0.87	1.90	1.10	1.09	1.46	3.03	7.95	1.65
	CAPITAL DE TRABAJO <u>Activos Corrientes - Pasivos Corrientes</u>	(720,763.80)	(30,457.54)	9,154.10	6,628.15	9,069.78	7,361.12	(1,828.31)	26,236.24	12,971.80	13,581.98	24,295.74	99,310.01	18,813.74	4,933.86
	INDICE DE ENDEUDAMIENTO <u>Pasivo Total</u> Activo Total	0.88	0.94	0.28	0.64	0.36	0.68	0.95	0.86	0.89	0.90	0.94	0.20	0.13	0.50
INDICADOR DE ACTIVIDAD	PERIODO PROMEDIO DE COBRO <u>360 días</u> (Ventas / Cuentas por Cobrar)	43.51	10.24	8.47	67.48	N/A	72.13	5.02	30.78	36.36	61.34	48.67	188.07	7.38	1.13
INDICADORES DE RENTABILIDAD	MARGEN DE UTILIDAD NETA <u>Utilidad Neta</u> Ingresos	5%	1%	1%	6%	3%	3%	0%	0%	1%	1%	0%	3%	4%	3%
	ROI <u>Utilidad del Ejercicio</u> Total Activo	5%	0%	6%	14%	30%	8%	0%	2%	0%	2%	1%	1%	44%	33%
	ROE <u>Utilidad del Ejercicio</u> Total del Patrimonio	37%	2%	9%	39%	47%	26%	0%	13%	0%	24%	11%	2%	50%	67%

Anexo 7 Encuesta realizada al personal de las empresas de transporte



INVESTIGACION ACADEMICA PARA LA OBTENCION DE TITULO DE MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS ESTUDIO DE CAMPO ENCUESTAS A LAS EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA DEL CANTON CUENCA

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la encuestadora Cruz Monserrath Chuquiguanga L.

La siguiente encuesta tiene un tiempo aproximado de 15 minutos

DATOS GENERALES

Empresa

Nombre Encuestado:

Cargo:

Lugar y Fecha:

.....

.....

.....

.....

1 Nivel Educativo del Encuestado

Primaria

☐

Secundaria

☐

Universitaria

☐

Posgrado

☐

2 Cuanto tiempo es socio o empleado de la empresa actual?

Menos de un año

☐

Mas de un año

☐

PERSONAL OCUPADO

3 Número total de colaboradores actuales

.....

Área de Administración

.....

Área Comercial y logística

.....

Área Contable

.....

Número de socios o accionistas

.....

4 Cuales cree usted que son los motivos principales para que los socios no formen parte activa de la empresa?

1

2

5 La empresa dispone de oficina propia?

Si

☐

No

☐

6 La contabilidad de la empresa es contratada de manera interna o externa?

Interna ☐
Externa ☐

7 ¿Existe el manejo de un software para procesar datos financieros, contables y otros?

SI ☐
NO ☐

INFORMACIÓN CLIENTES

8 A que zonas del país se trasladan con mas frecuencia?

Costa ☐
Sierra ☐
Oriente ☐

Marque la frecuencia siendo 1 el mas bajo y 5 el mas frecuente

1	2	3	4	5
1	2	3	4	5
1	2	3	4	5

Especifique

9 Indique cuántos viajes realiza en los siguientes casos

Dentro de la ciudad (por día)
Fuera del Cantón (por semana)
Fuera de la provincia (por semana)

10 Cuántos viajes realiza por semana fuera de la provincia?

De 1 a 3 viajes ☐
De 4 a 6 viajes ☐
Mas de 7 ☐

11 Cómo califica el estado de la red vial

Siendo 1 pésimo y 5 Excelente

Sierra	1	2	3	4	5
Costa	1	2	3	4	5
Oriente	1	2	3	4	5

12 Considera que el precio de fleje es cubren los gastos incurridos en el servicio de transporte?

Si ☐
No ☐



13 Cuantos dias por mes el vehículo está sin uso?

- 1 a 3 dias ☐
- 4 a 8 dias ☐
- 9 en adelante ☐

14 Cual es la causa por la que no trabaja el vehículo de manera continua?

15 Qué problemas considera usted que se presentan para prestar el servicio con mayor agilidad?

- Fallas mecánicas ☐
- Por políticas de los clientes ☐
- Falta de pedidos de los clientes ☐
- Otros ☐

INFORMACIÓN FINANCIERA

16 Según sus últimos Estados Financieros la empresa registró:

- Utilidad ☐
- Pérdida ☐
- Desconoce ☐

Responder en caso de registrar utilidad

17 Considera adecuada la utilidad obtenida por la empresa ?

- Si ☐
- No ☐ Por que?

18 Como se establece es precio del flete?

- Por peso ☐
- Por unidad ☐
- Por la cantidad de espacio utilizado ☐
- Por distancia ☐
- Otro no especificado ☐

19 Cuál es el precio promedio actual según la categoria seleccionada en la respuesta anterior?

.....

20 Las unidades de transporte son propiedad de:

- De la empresa ☐
- De los socios ☐
- De terceros ☐



21 Cuántas unidades de transporte prestan servicio actualmente?

..... Camiones

22 Cual es la capacidad de carga de la unidades de transporte?

De 2 a 5 toneladas ☐
 De 6 a 9 toneladas ☐
 De 10 a 13 toneladas ☐
 Mas de 14 toneladas ☐

23 Cuantos años de antigüedad mantiene la flota acutal?

De 1 a 5 años ☐
 De 6 a 10 años ☐
 De 10 a 15 años ☐
 De 15 a 20 años ☐
 Mas de 20 años ☐

24 En cuantos años es reemplazado el vehículo?

..... años

25 Realizan convenios con empresas que proveeen de insumos vehiculares para obtener descuentos?

Si ☐
 No ☐

GESTION INTERNA DE LA EMPRESA

26 ¿La empresa tiene un plan estratégico?

SI ☐
 NO ☐
 Desconoce ☐

En caso de responder si, la pregunta anterior responda la siguiente pregunta

27 ¿El personal conoce los ojetivos establecidos en el plan que tiene la empresa?

Siempre ☐
 Casi Siempre ☐
 Nunca ☐



28 ¿ Considera usted que las estrategias establecidas son innovadoras?

SI ☐
NO ☐

29 ¿Conoce usted qué aspectos se consideran para designar al o la gerente de la empresa?

Votación ☐
Aprecio ☐
Responsabilidad ☐
Formación academica ☐
Otros ☐

30 ¿Conoce usted si se ha realizado un diagnóstico de la empresa para identificar puntos críticos para ejecutar el servicio?

SI ☐
NO ☐

31 ¿Se aplican conocimientos de la Logística y Transporte, al momento de asignar el servicio a una unidad de transporte ?

SI ☐
NO ☐

32 ¿De acuerdo a sus percepciones cómo define la calidad del servicio que presta actualmente la empresa?

Excelente ☐
Muy Buena ☐
Buena ☐
Mala ☐
Pésima ☐