



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANENCE” S.A DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LA MANA CORRESPONDIENTE AL PERIODO OCTUBRE 2014 A FEBRERO DEL 2015”

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

AUTORES:

García Quevedo Josefa

Muyulema Andrade Ángel

DIRECTOR:

Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo

La Mana- Ecuador

Abril- 2015




UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

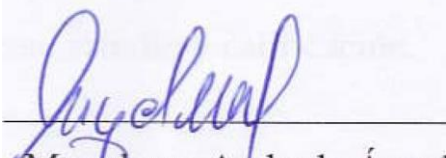
Latacunga – Ecuador

AUTORÍA

Los criterios expuestos en el presente trabajo investigativo del “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANENCE” S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LA MANA CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE OCTUBRE 2014 A FEBRERO 2015 además los contenidos, ideas, análisis, comentarios, conclusiones y recomendaciones son de exclusivamente responsabilidad de los Autores.



García Quevedo Josefa
C.I.: 1600625436



Muyulema Andrade Ángel
C.I.:0503019218



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

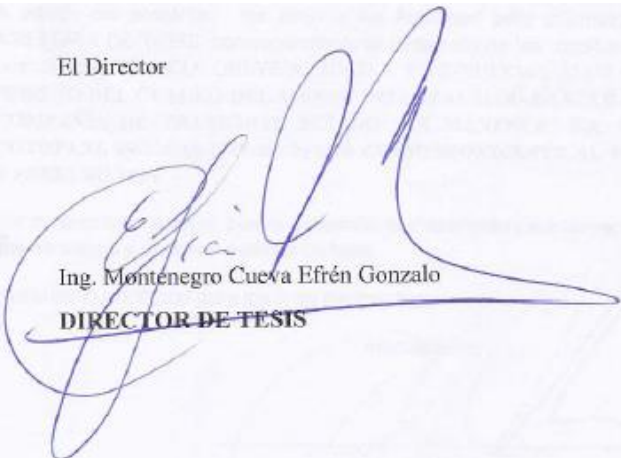
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO LAMANENCE S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LA MANA CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE OCTUBRE 2014 A FEBRERO 2015” de García Quevedo Josefa y Muyulema Andrade Ángel, postulantes de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Mana, 07 Abril del 2015

El Director



Ing. Montenegro Cueva Efrén Gonzalo
DIRECTOR DE TESIS

AVAL DE LA COMPAÑÍA



CERTIFICACIÓN

Yo **MENA MARTINEZ NELSON ONOFRE**, con cedula de ciudadanía N⁰ 120122754-1 en calidad de **GERENTE GENERAL** de la compañía de Transporte LAMANENCE S.A.

CERTIFICO que el señor **MUYULEMA ANDRADE ANGEL ESTUARDO** y la señora **GARCIA QUEVEDO JOSEFA TRANCITO**, Realizaron el trabajo de Tesis, con el tema "Diseño del Cuadro de Mando Integral" en esta Compañía.

Es todo en cuanto puedo informar en honor a la verdad, pudiendo los interesados hacer uso del presente certificado en el momento que crean conveniente siempre y cuando este enmarcado dentro de la ley.

La Mana, 16 de Abril del 2015

MENA MARTINEZ NELSON ONOFRE
GERENTE GENERAL
CIA DE TRANS LAMANENCE S.A.





UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la y el postulantes: García Quevedo Josefa y Muyulema Andrade Ángel con el tema de tesis: “DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANENCE” S.A. DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI, DEL CANTÓN LA MANA CORRESPONDIENTE AL PERIODO DE OCTUBRE 2014 A FEBRERO DEL 2015”, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autorizó realizar los empastados, según el normativo institucional

Latacunga, 24 de Abril del 2015

Para constancia firman:

.....
Eco. Fernando Andrade

PRESIDENTE

.....
Ing. Rosario Cifuentes

MIEMBRO

.....
Dra. Mónica Barbosa

OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios por haberme permitido lograr esta anhelada meta, por cada segundo de mi vida, a mis maravillosos padres que me han dado la vida, en especial a mi admirable familia como son mi hijo y esposa , quienes sin tener grandes medios económicos me han ayudado en este camino del triunfo como es el estudio.

Reciban mi más profundo agradecimiento a quienes me apoyaron en todo momento con sus consejos en esta etapa de mi vida estudiantil y a cada uno de mis docentes y compañeros que con toda dedicación, esfuerzo y con el deseo de ayudarme a obtener mi título profesional me han hecho que cumpla mi objetivo trazado..

Gracias y mil gracias a todos

Muyulema Ángel.

AGRADECIMIENTO

Primeramente quiero agradecer a la vida que me permitió seguir adelante lograr este sueño tan anhelado, de la misma manera a mis hijos maravillosos que fueron el pilar fundamental y la razón de ser, de igual manera a mis padres desde el más allá siempre han estado en mi mente por eso nunca los olvidare, de la misma forma a mi esposo y mis hermanos que me han apoyado en lo económico y moral mente.

Mi más grande agradecimiento a mis maestros y maestras que con toda dedicación y esfuerzo me supieron guiar en toda la etapa de mi carrera estudiantil y con el deseo de alcanzar un título profesional mil gracias por todo.

Josefa García.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a Dios como ser supremo y creador nuestro por haberme dado la inteligencia, paciencia y la fortaleza en los momentos más difíciles de mi vida y especialmente con todo mi amor a mi hijo y esposa, también a mi madre, por ser la luz que guio mis pasos por el camino del bien, donde se perfilaron mis metas por enseñarme a vivir, a superar los obstáculos que se presente durante el recorrido de la vida , para así ser el mejor cada día, a saber que no hay nada difícil e imposible en la vida y que sin sacrificio no hay recompensa.

Muyulema Ángel

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a la vida que me dado la fortaleza para luchar en los momentos más difíciles muy especialmente con todo mi cariño a mis Hijos, por ser la fuerza que inspiraba para seguir mis pasos por el camino, donde se trazaron mis metas por enseñarme a superar todos obstáculos que la vida nos presenta, a querer ser mejor cada día, a entender que no hay nada imposible en la vida y que sin sacrificio no hay recompensa.

Josefa García



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TEMA: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD) PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANENCES” S.A.

Autores:

García Quevedo Josefa

Muyulema Andrade Ángel

RESUMEN

La tesis que se presenta para nuestra titulación propone el Diseño del Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard), para la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence S.A” El mismo que sirve como una herramienta de control para alcanzar el perfeccionamiento en cada uno de los departamentos de la Compañía, lo que transformaría la gestión de nuestra institución, utilizando estrategias de seguimiento y control por medio de las cuatro perspectivas básicas como son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Aquella metodología traduce la estrategia en un conjunto relacionado con los indicadores para lograr la visión institucional. En el primer capítulo contiene lo teórico relacionado con cada una de las categorías fundamentales iniciando con la empresa, proceso administrativo, la planificación estratégica, la cadena de valor y el Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard). En el segundo capítulo se realiza un diagnóstico de la situación actual de la compañía, a través de la observación directa, la entrevista personal y el análisis respectivo de los ambientes externos e internos de la empresa, para de esta forma determinar el FODA de la Compañía. En el capítulo tres se desarrolla la propuesta, la redefinición de la misión y visión de la compañía en la cual también se define los factores críticos de éxito (FCE) que intervienen en la compañía, se plantea los objetivos de acuerdo a las cuatro perspectivas .A continuación se plantea las estrategias, para elaborar el mapa estratégico, para así realizar indicadores que nos ayudan a fortalecer el cumplimiento. De los objetivos formulados por la Compañía. Al final se realiza las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga – Ecuador

TOPIC: DESIGN OF SCORECARD O (BALANCED SCORECARD) FOR HEAVY TRANSPORT COMPANY “LAMANECE” S.A.

Autores:

García Quevedo Josefa

Muyulema Andrade Ángel

ABSTRACT

The thesis that is presented for our graduation proposes the Design of Scorecard or (Balanced Scorecard) for Heavy Transport Company "Lamanence SA". The same serving as a control tool to achieve improvement in each of the departments of the Company, which would transform the management of our institution, using strategies of monitoring and control through the four basic perspectives such as: Financial, Customer, Internal Processes, Learning and Growth. That methodology translates strategy into a set related with indicators to achieve the institutional vision. The first chapter contains the theoretical related to each of the main categories starting with the company, administrative process, strategic planning, value chain and integrated Scorecard (Balanced Scorecard). The second chapter provides an analysis of the current situation of the company through direct observation, personal interview and the respective analysis of the external and internal environments of the company in order to determine the SWOT of the Company. In chapter three the proposal is developed, redefining the mission and vision of the company in which the critical success factors (CSF) involved in the company are also defined, objectives according to the four perspectives of the scorecard or (Balanced Scorecard) arises. The following strategies are established to develop the strategic map, in order to perform indicators that help us strengthen compliance with the objectives formulated by the Company. Finally the conclusions, recommendations, bibliography and appendices are made.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

AVAL DE TRADUCCIÓN

CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal **CERTIFICO** que: la traducción del resumen de tesis al idioma Inglés presentado por la señorita egresada: García Quevedo Josefa Trancito y el señor Muyulema Andrade Ángel Estuardo cuyo título versa **“Diseño de Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard), en la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A. La Maná Periodo Octubre 2014 a Febrero 2015;** lo realizo bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Mana, 25 de Marzo del 2015

Atentamente



Lic. Sebastián Fernando Ramón Amores.
DOCENTE
C.I. 050301668-5



ÍNDICE

PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVAL DE DIRECTOR DE TESIS	iii
AVAL DE LA COMPAÑÍA.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
AVAL DE TRADUCCIÓN	xii
ÍNDICE	xiii
ÍNDICE DE TABLA	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICO	xviii
ÍNDICE DE CUADRO	xix
INTRODUCCIÓN	xx

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 Antecedentes Investigativos.....	1
1.2 Categorías Fundamentales	2
1.3 Marco Teórico.....	3
1.3.1 La Empresa.....	3
1.3.2 Proceso Administrativo.....	5
1.3.3 Planificación Estrategica.....	6

1.3.4 La Cadena de Valor.....	9
1.3.5 Cuadro de Mando Integral	12

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1. Antecedentes de la Empresa Objeto de Estudio.....	19
2.2 Análisis de la Industria.....	20
2.3 Diseño de la Investigación	21
2.3.1 Tipos de Investigación	21
2.3.2 Técnica	23
2.4 Macro Ambiente Externo	24
2.4.1 Economía.....	24
2.4.2 Tasas de Interés	24
2.4.3 Desempleo.....	25
2.4.4 Producto Interno Bruto (PIB).....	26
2.4.5 Inflación	27
2.4.6 Factor Político y Legal Del País.....	28
2.5 Aspecto Social.....	36
2.5.1 Tecnología.....	37
2.5.2 Demografía.....	38
2.5.3 Población de Cotopaxi	39
2.5.4 Población de la Mana.....	40
2.6 Micro Ambiente Interno.....	41
2.6.1 Clientes Actuales y Potenciales.	42
2.6.2 Perfil de los Clientes	43
2.6.3 Competencia.....	43
2.6.4 Proveedores	45

2.6.5 Facilidades para entrar al Negocio.....	45
2.6.6 Grupos de Presión	46
2.6.7 Grupos de Apoyos.....	46
2.6.8 Valores Corporativos	46
2.7 Compañía de Transporte Pesado “Lamanence S.A”.....	47
2.7.1 Junta de Accionistas.....	48
2.7.2 Directorio.....	48
2.7.3 Presidente.....	49
2.7.4 Secretaria.....	50
2.7.5 Departamento Financiero.....	51
2.7.6 Contabilidad.....	53
2.7.7 Departamento de Operaciones.....	55
2.7.8 Departamento de Comercializacion.....	57
2.8 Cadena de Valor de la Compañía de Transporte Lamanence S.A	59
2.8.1 Funciones Departamentales	60

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.1. Objetivos	65
3.1.1.Objetivo General	65
3.1.2.Objetivos Específicos.....	65
3.2 Misión	66
3.3 Visión.....	66
3.4 Redefinición de la Misión.....	66
3.5 FODA de la Compañía De Transporte Pesado “Lamanence” S.A.	70
3.5.1 Fortalezas	70
3.5.2 Oportunidades	70

3.5.3 Debilidad.....	71
3.5.4 Amenaza.....	71
3.6 Desarrollo Estratégico Análisis FODA.....	72
3.6.1 Objetivos Según las Perspectivas del Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard)	75
3.7 Estrategias.....	80
3.8 Matriz de Correlación	81
3.9 Mapas Estratégicos.....	83
3.10 Diseño de Indicadores	84
3.10.1 Clases de Indicadores	85
3.11 Conclusiones	89
3.12 Recomendaciones.....	90
3.13 Bibliografías	91
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Cuadro de Factores de Exito	18
Tabla 2 Indice de Desempleo	26
Tabla 3 Población de Cotopaxi	40
Tabla 4 Población del Cantón La Mana	41
Tabla 5 Clientes.....	42
Tabla 6 Perfil de dos Clientes	43
Tabla 7 Competencias	44
Tabla 8 Matriz de Correlacion	82

ÍNDICE DE GRÁFICO

Grafico 1 Categorías Fundamentales	2
Grafico 2 Clasificación de Las Empresas	5
Grafico 3 Proceso Administrativo.....	6
Grafico 4 Proceso de Planificación Estratégico	7
Grafico 5 Cadena de Valor.....	12
Grafico 6 Cuadro de Mando Integral	15
Grafico 7 Tableros de Control.....	16
Grafico 8 Tasa de Desempleo	26
Grafico 9 Producto Interno Bruto	27
Grafico 10 Inflación	28
Grafico 11 Clientes	42
Grafico 12 Competencias	44
Grafico 13 Flujograma de Recepcion de Fletes	60
Grafico 14 Flujograma de Envio de Camiones	61
Grafico 15 Flujograma de Operaciones	62
Grafico 16 Flujograma de Gerencia	63
Grafico 17 Flujograma del Area de Servicio	64
Grafico 18 Mapas Estrategicos	83

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro 1 Tasa de Interes.....	25
Cuadro 2 Poblacion del Ecuador.....	39
Cuadro 3 Proveedores	45
Cuadro 4 Cadena de Valor	59
Cuadro 5 Componentes de la Mision.....	67
Cuadro 6 Mision.....	67
Cuadro 7 Componentes de la Vision.....	68
Cuadro 8 Vision	69
Cuadro 9 Matriz de Confrontacion	73
Cuadro 10 Matriz Foda de la Compañia	74
Cuadro 11 Factores Criticos de Exito	79
Cuadro 12 Diseño de las Estrategias.....	80
Cuadro 13 Propuesta del Tablero de Mando.....	86

INTRODUCCIÓN

Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo. El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

Este trabajo trata del desarrollo de la metodología de CMI orientado a una propuesta para la “Compañía de Transporte Pesado Lamanence S.A” , la misma que requiere de una herramienta de gestión que le permita crecer como institución en base a una formulación estratégica coherentemente alineada en función del entorno en el que se desenvuelve y los recursos disponibles. Para iniciar nuestra investigación hemos tomado como referencias tesis similares a la que proponemos, las cuales nos permitieron enfocar el propósito de nuestro trabajo para resolver una problemática de organizacional que aporta a la economía nacional. Las tesis de referencia son.

Según el Sr. Juan Carlos Andrade autor de tesis sobre Implementación de un cuadro de mando integral de la Espol concluye...mediante grupos focales, la empresa aplicando la metodología reviso y actualizo varias cosas como la actualización del FODA y revisión de su misión y visión...Santiago Daniel Chávez Landázuri autor de Tesis sobre Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa San José llega a las

siguientes conclusiones fundamentales. La aplicación del cuadro de mando integral en una organización, contempla el proceso de elaboración de la estrategia; a parte de traducirla a objetivos y medidas concretas. La implantación del Cuadro de Mando Integral; exige necesariamente la delegación de autoridad y la participación; que asegura un uso efectivo y unas consecuencias orientadas hacia los objetivos.

El trabajo de titulación está estructurado de la siguiente manera:

En el **CAPITULO I**, se plantea toda la información sobre conceptos y definiciones importantes acerca el cuadro de mando integral y sus indicadores financieros y no financieros para el plan de estudios, la Fundamentación teórica, presenta una relación directa con el tema de tesis, permitiendo identificar y seleccionar contenidos científicos, para el desarrollo del cuadro de mando integral para La Compañía de Transporte Pesado “Lamanense” S.A del Cantón La Maná.

En el **CAPITULO II** Se detalla el análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo que profundiza el estudio de la utilización de un proceso administrativo permitiendo conocer las falencias existentes, por las cuales se realizaron las encuestas necesarias a todos a todos los integrantes de compañía, lo que permitirá realizar el presente trabajo investigativo.

CAPITULO III Se detalló la aplicación de la propuesta, realizando conclusiones y a su vez las recomendaciones a los directivos los mismos que han tomada de la forma más beneficiosa nuestra propuesta la misma que va enmarcada en el mejoramiento de la toma de decisiones en La Compañía de Transporte Pesado “Lamanece” S.A del Cantón La Maná.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el Ecuador el control de las actividades productivas y comerciales inició a través de las empresas, las mismas que no tienen eficacia ya que no poseen algún programa de tal manera que el cambio gubernamental obliga a que deban adoptar políticas adecuadas para mejorar el rendimiento en cada una de sus áreas, siendo una de las más importantes la relacionada con los clientes, finanzas, procesos, lo cual implica mucho más que sólo minimizar las pérdidas con la finalidad de potencializar la rentabilidad final.

La provincia de Cotopaxi siendo una de las zonas de mayor afluencia de productos agrícolas y comerciales en la región se ha visto en la necesidad de crear empresas relacionadas y dedicadas a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, por lo que estas empresas deben estar acorde a los constantes cambios y exigencias del mercado, pero se ha evidenciado debilidades en el proceso integral de información que se maneja que no permite generar competitividad, de esta manera se genera demoras en el envío de productos agrícolas y comerciales.

La Compañía de Transporte de Carga Pesada “Lamanence” S. A se ha dedicado a prestación de servicio de carga la misma que posee con una gama de camiones para satisfacer las necesidades de la comunidad agrícola y comercial pero su respectivo modelo de trabajo no cuentan con estrategias ni políticas que guíen a conseguir una adecuada satisfacción de los clientes, de no darse solución a este inconveniente la

empresa no estará en capacidad de cubrir adecuadamente la demanda de los productores y exportadores, por tanto al no mantener un control, el desarrollo económico, comercial, humano de la empresa y la rentabilidad no permitirá generar las utilidades esperadas, para lo cual es necesario promover cambios en las operaciones y en general en la administración que permita que la gestión económica de la empresa incremente su disponibilidad e inversión.

1.2 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

GRAFICO 1 CATEGORIAS FUNDAMENTALES



FUENTE: Los Autores

ELABORADO POR: los Autores

1.3 MARCO TEÓRICO

1.3.1 LA EMPRESA

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la **empresa** como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la **empresa** como una "entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".

Para **Simón Andrade**, autor del libro "Diccionario de Economía", la **empresa** es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios".

El **Diccionario de Marketing**, de Cultural S.A., define a la **empresa** como una "unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad".

El **Diccionario de la Real Academia Española**, en una de sus definiciones menciona que la **empresa** es una "unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos".

Para los autores decimos que **EMPRESA** es una o varias organizaciones con materiales económicos, humanos tecnológicos etc. que se dedican a actividades comerciales, industriales y prestación de servicios ya estas pueden ser con fines de ayuda social o lucrativos

1.3.1.1 Elementos de la Empresa

Cuando hablamos de empresa, pensamos en el dueño o dueños, pero debemos considerar todos los elementos que la conforman y que son:

1.3.1.1.1 Recursos Humanos:

Las empresas tienen personas que las dirigen; personas que ejecuta todos los procesos necesarios para la producción de bienes y la prestación de servicios; personas que controlan que estos procesos se cumplan adecuadamente

1.3.1.1.2 Recursos Físicos y Financieros:

Son las instalaciones donde se desarrollan las actividades productivas y de administración, y que están constituidas por los terrenos y construcciones.

Son elementos constitutivos de una empresa los equipos de trabajo, la maquinaria, las materias primas y los productos elaborados. Como también forma parte los elementos de una empresa el dinero con el cual puede iniciar o continuar las operaciones que debe desarrollarse

1.3.1.2 Finalidad de la Empresa

Toda empresa tienen un fin específico como:

- Obtener un rendimiento económico llamado utilidad o ganancia.
- Ofrecen sus servicios, conocimientos y mano de obra
- Siempre la empresa debe recibir más dinero del que gasta

1.3.1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad que realice o se dediquen.

GRAFICO 2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS



FUENTE: Walter Larrondo Inostroza Cátedra Contabilidad Fecha 04/04/2005

ELABORADO POR: los Autores

1.3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible ,para que el proceso administrativo que se lleve a cabo sea el más indicado

se deben tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos importantes, por mencionar algunos están, las metas, estrategias, políticas, etc.

Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración. Es:

GRAFICO 3 PROCESO ADMINISTRATIVO



FUENTE: CHIAVENATO EN SU LIBRO FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACION
ELABORADO POR: los Autores

1.3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

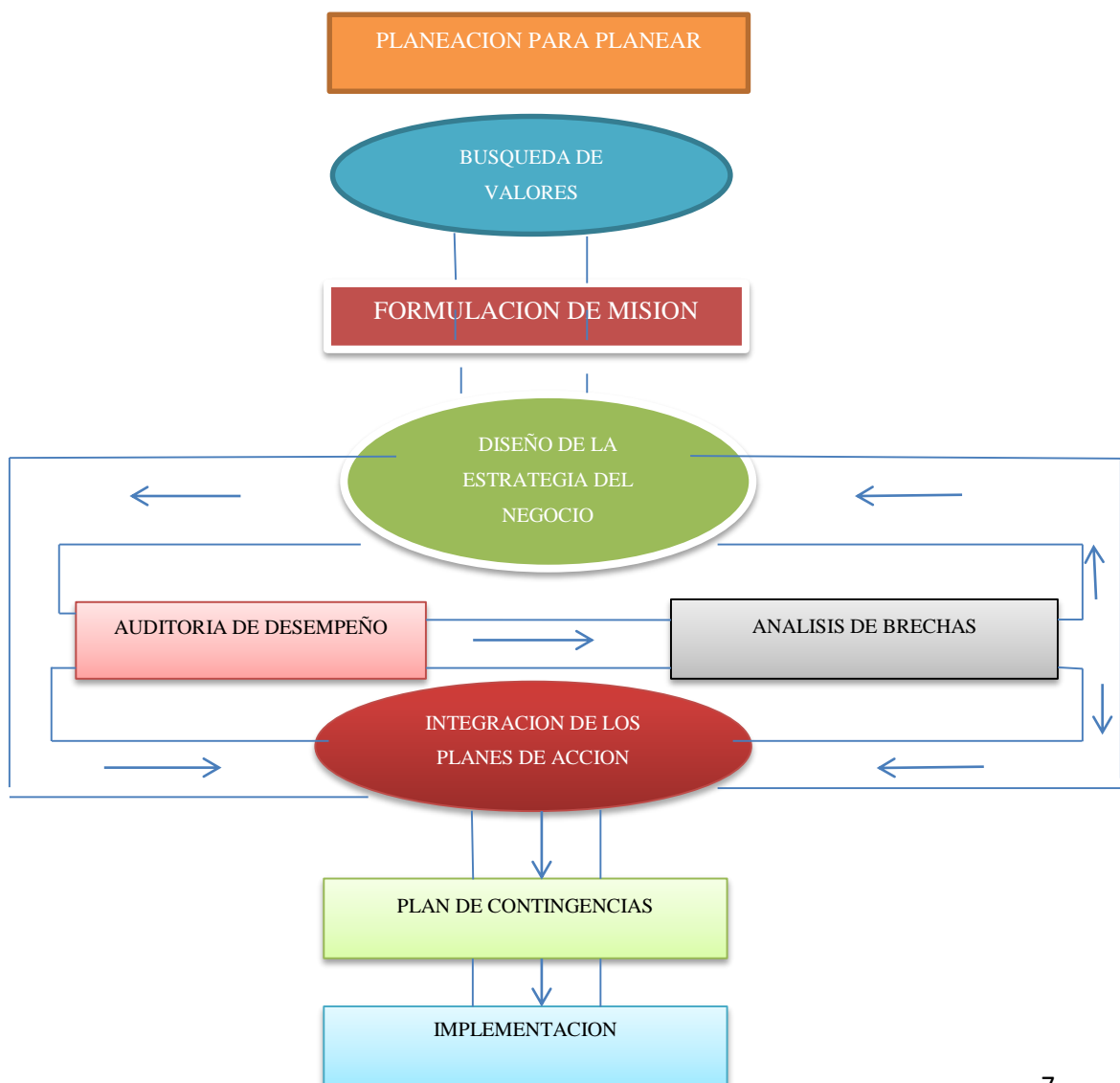
Según SunTzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. En el Capítulo VIII (Las Nueve Variables), versículo 9, de su libro El Arte de la Guerra, dice: "El general (estrategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias.

Según G. A. Steiner 1991 **Planificación de Alta Dirección**, Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos.

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna

Según los autores decimos que la planificación estratégica se refiere principalmente al proceso de determinar cuál son los objetivos principales de una empresa u organizaciones, los mismos que representan una mejor y mayor comprensión.

GRAFICO 4 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICO



1.3.3.1 Plan Estratégico

Según el autor Sainz De Vicuña (2012), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*).

Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Para Martínez Pedros y Milla Gutiérrez (2005) un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

Para Russell Ackorf, profesor de Wharton Bussines School y destacado consultor sobre Plan estratégico manifiesta que, “El plan se anticipa a la toma de decisiones, es un proceso de decir antes de que se requiera la acción.

Según los autores desde el punto de vista decimos que un plan estratégico de las organizaciones o empresas es la agrupación y análisis de lo económico, estratégico,

organizativo del diagnóstico de las decisiones y acciones, tomando en cuenta el posicionamiento actual y futuro de cuyas organización

1.3.4 LA CADENA DE VALOR

Según Arce (2008:4), la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

Para Kaplinsky (2000:4) concibe a la cadena de valor como la descripción de toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de los servicios al productor diferentes), la entrega al consumidor final, y la final eliminación después del uso.

Según, Pietrobelli y Rbellotti (2005:5), la idea de una cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón.

Juliana Francis (2004:19 y 20), en su definición estratégica el enfoque de cadena de valor pondera el flujo de crecimiento o contracción del producto, así como la salida o incorporación de los actores. Además de visualizar la forma de inserción de los productores al mercado, y descubre cómo pueden influir en su capacidad de conseguir mejores ganancias.

Iglesias (2002:2) concibe a la cadena de valor como la colaboración estratégica de empresas con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena. El termino cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena productiva.

Las principales partes de la Cadena de Valor son:

1.3.4.1 Actividades Primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

1.3.4.1.1 Logística interna:

Comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.

1.3.4.1.2 Operaciones (producción):

Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.

1.3.4.1.3 Logística externa:

Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor

1.3.4.1.4 Marketing y Ventas:

Actividades con las cuales se da a conocer el producto.

1.3.4.1.5 Servicio: de post-venta o mantenimiento.

Agrupar las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

1.3.4.2 Actividades Secundarias

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

1.3.4.2.1 Infraestructura de la organización

Actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.

1.3.4.2.2 Dirección de recursos humanos:

Búsqueda, contratación y motivación del personal.

1.3.4.2.3 Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo

Generadores de costes y valor.

1.3.4.2.4 Compras

Toda empresa tiene actividades de valor directo, indirecto y de aseguramiento de Calidad. Los tres tipos no solo están presentes entre las actividades primarias, sino en las Actividades de apoyo

Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas, como se puede ver en la siguiente figura

Las actividades deberían estar presentes por separado en la cadena de valor cuando:

- Tengan economías diferentes.
- Tengan un alto potencial de impacto de diferenciación
- Representen una parte importante o creciente del costo.

Según los autores creemos y pensamos que la cadena de valor es el crecimiento y la colaboración estratégica de la empresa la misma que tiene el propósito de satisfacer sus objetivos en corto y largo plazo

GRAFICO 5 CADENA DE VALOR



Fuente: Michael Porter.
Elaborado por. Los Autores

1.3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El concepto de Cuadro de Mando **Integral** – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (*management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa

Se dice **Cuadro de Mando Integral (CMI)** a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

1.3.5.1 AUTORES CIENTIFICOS DE CMI

El Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard*, en terminología anglosajona, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton.

A los efectos de esta investigación, resultan útiles los estudios desarrollados por Kaplan (1997, 1999, 2001); Dávila (1999); Rosanas (1999), Wegmann (2001); Arellano (1999) que enfocan al Cuadro de Mando Integral desde una óptica de equilibrio en la empresa, que incluya las cuatro perspectivas siguientes:

1.3.5.1.1 Estructura de un Cuadro de Mando Integral.

Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio a lo que se dedique o la empresa o compañía.

1.3.5.1.2 Perspectiva de aprendizaje/ crecimiento.

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por

encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

1.3.5.1.3 Perspectiva de procesos internos.

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

1.3.5.1.4 Perspectiva del cliente.

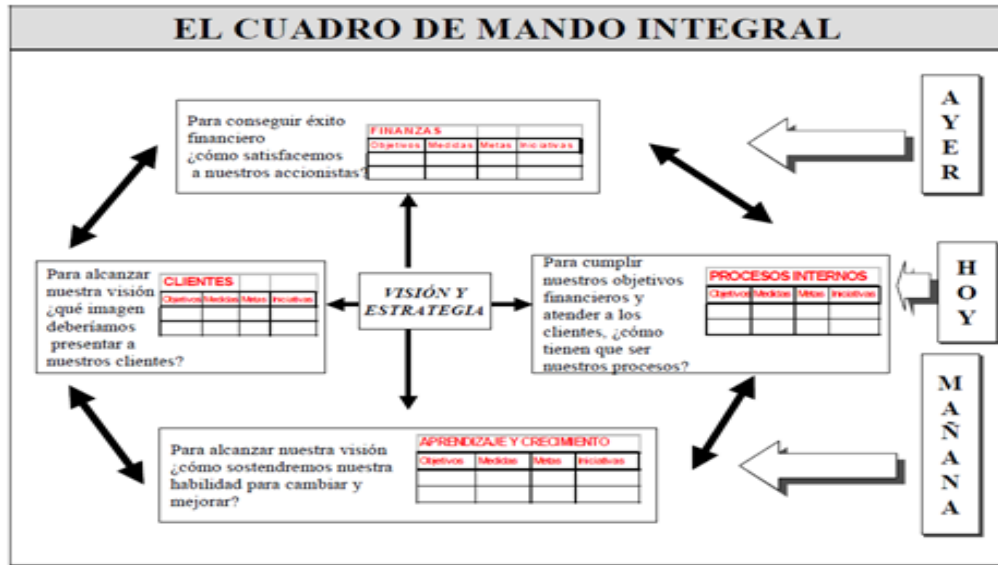
La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran trascendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

1.3.5.1.5 Perspectiva financiera.

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

Según los autores llegamos a concluir que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión donde es aconsejable para todas las empresas, estas pueden ser pequeñas o grandes privadas o estatales el mismo que nos ayudara a mejorar cada una de los departamentos en un buen nivel de gestión administrativa.

GRAFICO 6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Adaptado de Kaplan 2009
Elaborado por: Los Autores

1.3.5.1.6 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

Los beneficios son múltiples, pero dos son los más destacables:

- Ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado del negocio, además engloba aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa.
- Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

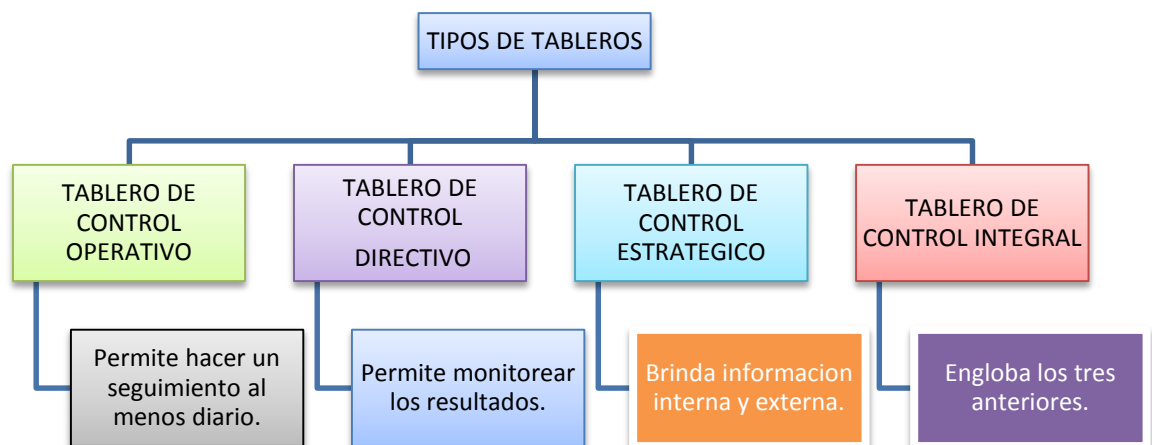
1.3.5.1.7 Cómo implementar el Cuadro de Mando Integral

Se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

1.3.5.2 TABLERO DE CONTROL

El **tablero de control** es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento y evaluación periódica permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyándose en nuevas tecnologías informáticas

GRAFICO 7 TABLEROS DE CONTROL



Fuente: Drucker, P., 1985: La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo, Buenos Aires.
Elaborado por: Los Autores

1.3.5.2.1 Alcance del Tablero

- Refleja solo información cuantificable
- Evalúa situaciones, no responsables:
- No focaliza totalmente la acción directiva:
- No reemplaza el juicio directivo:
- No pretende reflejar totalmente la estrategia:

1.3.5.3 FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Los factores críticos del éxito son los factores necesarios para que una organización logre el éxito de un negocio. Los factores pueden variar de empresa a empresa, pero deben abordarse para garantizar que la empresa opere con una eficiencia óptima. Hay por lo menos siete factores críticos de éxito que deben ser abordados durante la vida de la empresa: los ingresos, el servicio al cliente, la calidad, la innovación, la comunicación, la flexibilidad y la investigación y el desarrollo.

TABLA 1 CUADRO DE FACTORES DE EXITO

INGRESOS	SERVICIO AL CLIENTE	CALIDAD E INNOVACION	COMUNICACION	FLEXIBILIDAD	INVESTIGACION Y DESARROLLO
<p>El aumento de los ingresos y de los beneficios es de vital importancia para la supervivencia de una compañía</p> <p>Un ejemplo de un factor crítico de éxito es aumentar los ingresos de los nuevos productos en un 10%.</p>	<p>Sin clientes un negocio no puede sobrevivir.</p>	<p>La empresa debe ser capaz de convertir una idea en un producto o servicio tangible.</p>	<p>La cultura corporativa debe ser una en la que los empleados puedan comunicarse abiertamente con la administración.</p>	<p>La empresa debe ser capaz de ajustar de acuerdo con el entorno económico y regulatorio.</p>	<p>Mantén vivo el desarrollo, listo para crear nuevos productos y servicios para los clientes potenciales y existentes</p>

Fuente: The Seven Critical Success Factors for Launching & Driving a Successful Business
 Elaborado: Los Autores

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

A medida que la sociedad evoluciona las necesidades se tornan en básicas y elementales para mejor el desarrollo y bienestar de sus integrantes. Los fundamentos anotados y el mejoramiento de la situación socio económica de varios ciudadanos, y por ende poder servir a la colectividad, con el propósito de brindar un mejor desarrollo al cantón de La Maná LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES LAMANENCE S.A. reconoce como gestores principales de la fundación y constitución a los señores MARIO GONZALO CARVAJAL ALCIVAR Y CARLOS ALBERTO VILLA VASQUEZ, honorables ciudadanos con perspectivas de prosperidad y servicio social, organizan y reúnen varios socios para su formación.

A los trece días del mes de junio del 2004, en el domicilio del señor Carlos Alberto Villa Vásquez ubicado en la calle Gonzalo Albarracín N° 217 entre la avenida San Pablo y Manabí, los promotores y fundadores invitan a varias personas que deseen formar parte de esta organización, con el objetivo de formar una compañía de transporte en carga pesado. Previa a la reunión asisten cuarenta y tres participantes quienes se convierten en socios y acuerdan ejecutar los trámites necesarios para la constitución de la compañía.

Con fecha veinte y seis de junio del año 2004 realizan una nueva reunión en el domicilio del señor Carlos Alberto Villa Vásquez ubicado en la calle Gonzalo

Albarracín N° 217 entre la avenida San Pablo y Manabí, para nombrar una directiva provisional, designación que se estable de la siguiente manera:

PRESIDENTE: Mario Gonzalo Carvajal Alcívar.
GERENTE – SECRETARIO: Carlos Alberto Villa Vásquez.
ASESOR JURÍDICO: Abogado Manuel Carvajal Alcívar.
REPRESENTANTE TÉCNICO: Abogado Eduardo K Naranjo Albarracín.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El transporte aumenta a escala mundial a medida que crecen las economías. Esto se cumple, especialmente, en muchas áreas del mundo en desarrollo, donde la globalización está ampliando los flujos comerciales y el incremento de la renta personal está aumentando la demanda de movilidad motorizada.

En el Ecuador cerca del 50% del consumo de energía es por el transporte, por lo que es evidente la necesidad investigación para reducir el impacto de esta demanda energética en el país.

Según INER-Transporte.- El sector que más contribuyó al PIB en el 2014 fue el de transporte con el 0,39%. De hecho las cifras de venta de camiones también revelan un crecimiento del sector de acuerdo con datos publicado por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), las ventas de camiones subieron de 10 954 unidades en el 2012 a 11 085 en el 2014

Las marcas más vendidas de estos vehículos fueron Chevrolet, Hino y JAC, entre los principales factores para el crecimiento del sector están las obras de infraestructura impulsadas principalmente por el Estado, advierte que las construcciones de las nuevas hidroeléctricas y termoeléctricas han demandado de la contratación de transportistas así como las obras de compensación por actividades extractivas que se llevan a cabo en la Amazonía pese a este crecimiento, el sector afronta también problemas, indica el presidente de la Federación Nacional

de Transporte Pesado, Osvaldo Jurado. Él señala que solo el 60% de los transportistas está plenamente ocupado y el resto por ahí casi sin participación.

Según los autores la industria automotriz ha ido incrementando en la demanda, la misma que de acuerdo al informe emitido por la (AEADE) Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, dice que las ventas tienen mayor alcance en lo que va relacionado a las diferentes marcas de carros, como también a nivel mundial aunque las importaciones han sufrido mayor impacto con los impuestos.

2.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para realizar la siguiente investigación acudimos directamente hacia la empresa la misma que nos dio apertura en todo aspecto, facilitando el buen desarrollo de este trabajo el mismo que beneficiara

2.3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación se orientan a definir las vías científicas para la obtención de información de acuerdo al rigor que se pretenda alcanzar en el trabajo de titulación, identificando de este modo las siguientes categorías:

2.3.1.1 Investigación Exploratoria

En el desarrollo de este proyecto utilizamos la técnica de tipo exploratoria porque nos permitió aumentar la factibilidad del investigador con el fenómeno que va investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones y preparar el terreno para nuevos estudios.

La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis. Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. **Según Sellriz (1980)**

2.3.1.2 Investigación Descriptiva

Es la investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. El objetivo principal es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables, es el tipo de investigación que definen variables a investigar con un enfoque estadístico cuyos resultados se pueden inferir a una población.

Ávila Baray, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación.

2.3.1.3 Método Explicativo

Utilizamos la metodología explicativa, porque permitió aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que va investigar, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones. Preparar el terreno para nuevos estudios.

2.3.2 TÉCNICA

La técnica que se utilizaron son:

2.3.2.1 Entrevista.

Es una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad tener información en relación a un objetivo y debe satisfacer la necesidad de llegar a una mutua distracción, el intercambio verbal es solamente un vínculo para alcanzar tal meta.

2.3.2.2 La Encuesta

La encuesta es una técnica que ayudó a obtener información a través de un cuestionario a las personas involucradas en la investigación de que como se aplica el incide de los sistemas administrativos. Y le utilizamos en la población determinada o por muestreo, aplicamos una encuesta tipo general que nos permitió recoger las respuestas de todos los componentes de la Compañía de transportes “Lamanence S.A. a más de esto, esta técnica nos posibilitó averiguar las causas, motivos o razones que origina el fenómeno

2.3.2.3 Observación

Es la técnica de observar, de mirar detenidamente. Pero el significado de la palabra se presta, en el trabajo científico, la observación puede ser estudiada desde el investigador que observa, la observación tiene dos sentidos: la acción y la experiencia del investigador.

2.4 MACRO AMBIENTE EXTERNO

2.4.1 ECONOMÍA

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela y Chile. La economía ecuatoriana ha presentado un robusto y continuado crecimiento en los últimos años, cultivando varios logros como no haber entrado en recesión durante la crisis económica global de 2009, a pesar de no tener moneda propia, pagando toda la deuda con el FMI y alejándose de sus imposiciones que limitaban el gasto público en el país. Era tal la sumisión a este organismo que tenía un piso entero dentro del Banco Central del Ecuador, desde donde monitoreaba la economía nacional, y ni siquiera pagaba arriendo. Luego del incumplimiento de la deuda externa, Ecuador ha concentrado sus esfuerzos en diversificar su matriz energética, pagar la enorme deuda social e incrementar la inversión pública en infraestructuras: hidroeléctricas, carreteras, aeropuertos, hospitales, colegios, etc.

2.4.2 TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés corriente o del mercado se calcula fundamentalmente atendiendo a la relación entre la oferta de dinero y la demanda de los prestatarios. Cuando la oferta de dinero disponible para la inversión aumenta más rápido que las necesidades de los prestatarios, los tipos de interés tienden a caer. Análogamente, los tipos de interés tienden a aumentar cuando la demanda de fondos para invertir crece más rápido que la oferta de fondos disponibles a la que se enfrenta esas demandas. **Según Fernando A. Catelotti**

CUADRO 1 TASA DE INTERÉS

Tasas de Interés			
Marzo 2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.31	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.43	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.17	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.94	Consumo	16.30
Vivienda	10.61	Vivienda	11.33
Microcrédito Minorista	28.21	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.31	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.50	Depósitos de Tarjetahabientes	1.23
Operaciones de Reporto	0.08		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.26	Plazo 121-180	5.65
Plazo 61-90	4.81	Plazo 181-360	6.30
Plazo 91-120	5.22	Plazo 361 y más	7.33

FUENTE: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Los Autores

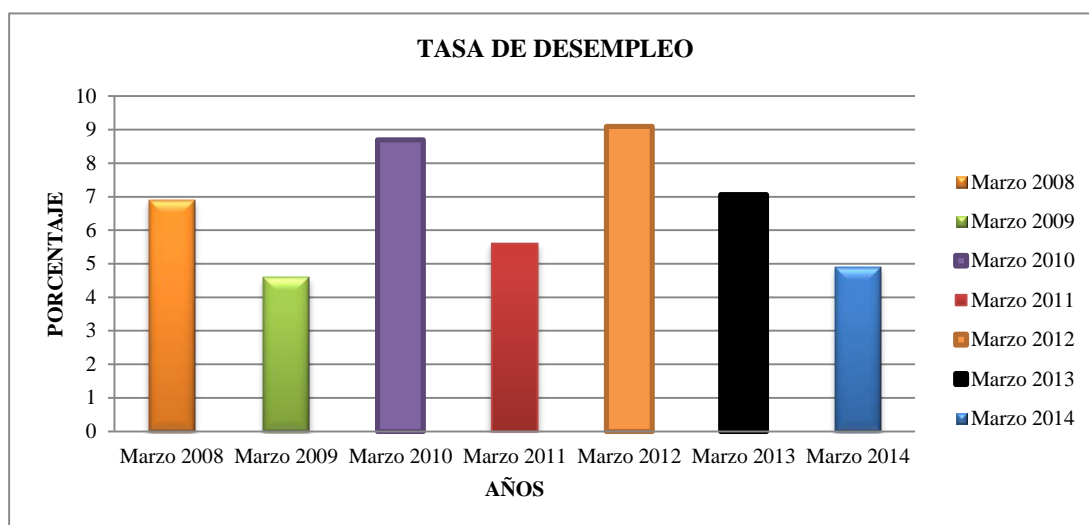
2.4.3 DESEMPLEO

En el presente documento se exhiben los resultados de los principales indicadores laborales a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)¹ del mes de marzo 2014, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Los resultados aquí presentados se basan en la metodología vigente a partir de junio de 2007 y son calculados para la población de 15 años y más. A pesar de que ésta encuesta tiene por primera vez cobertura urbana y rural, las evoluciones comprenden los datos sólo de la zona urbana, por temas de comparabilidad con los marzos anteriores.

TABLA 2 ÍNDICE DE DESEMPLEO

Marzo 2008	Marzo 2009	Marzo 2010	Marzo 2011	Marzo 2012	Marzo 2013	Marzo 2014
6.9	4.6	8.7	5.6	9.1	7.06	4.9

GRAFICO 8 TASA DE DESEMPLEO



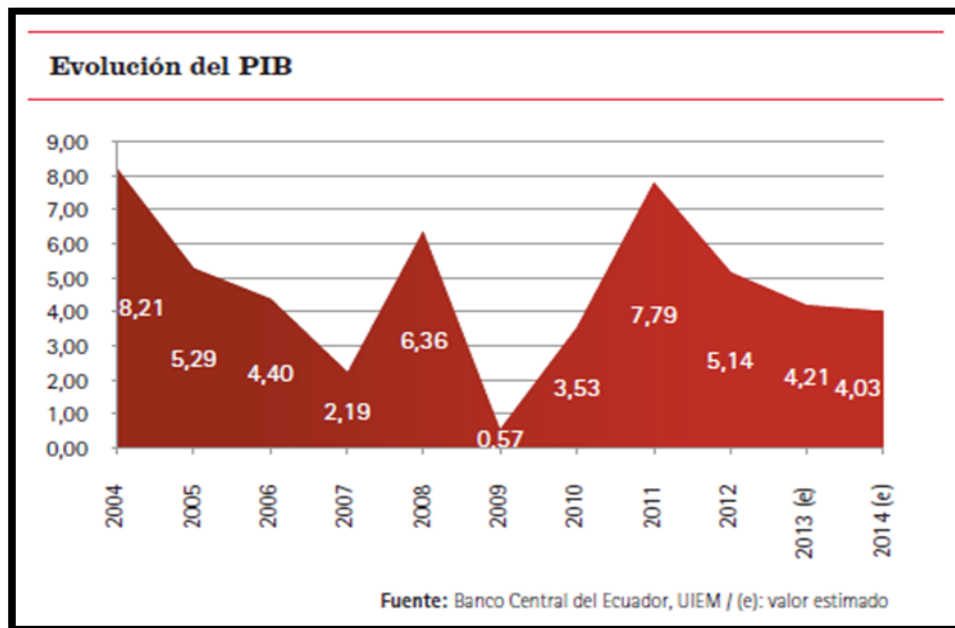
FUENTE: INEC
Elaborado: Los Autores

2.4.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Banco Central del Ecuador (BCE) pone a disposición de la ciudadanía el cálculo del PIB por el enfoque del ingreso. Esta información es esencial para el análisis económico, pues permite conocer cómo se reparte entre la población la riqueza generada en el país cada año: esto es el reparto de la riqueza nacional en salarios, ingreso del capital, entre otros.

La información generada da cuenta de la distribución primaria del ingreso; es decir, cómo se reparte el ingreso entre los ecuatorianos antes de que la acción gubernamental redirija recursos mediante la política de redistribución y los impuestos a las personas (renta), siendo el elemento originario de los cambios en la igualdad de la distribución del ingreso entre la población.

GRAFICO 9 PRODUCTO INTERNO BRUTO



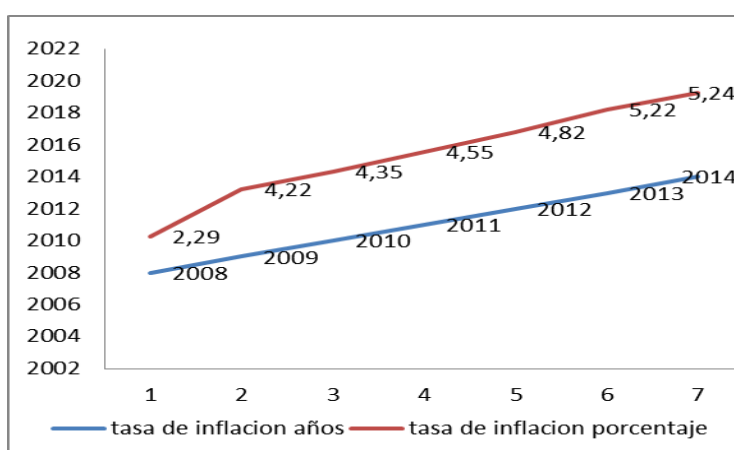
Fuente: Banco Central Ecuador
Elaborado: Los Autores

2.4.5 INFLACIÓN

La inflación, en economía, es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía.

Una medida frecuente de la inflación es el índice de precios, que corresponde al porcentaje anualizado de la variación general de precios en el tiempo (el más común es el índice de precios al consumo). *Macroeconómicos (5th ed.). Worth*

GRAFICO 10 INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado: Los Autores

La tasa de inflación promedio anual registrada en el Banco Central del Ecuador, se considera que en el mes de julio, Agosto y Septiembre del 2014 ha sido la más altas en comparación con los otros meses, pero no obstante en el año 2013 que se considera bajo, pero si comparamos en el año 2015 tenemos una inflación elevada según este proceso económico provoca un desequilibrio en la producción y la demanda; una causa es la subida continua de los precios a los productos para poder adquirirlos o hacer uso de ellos, por lo que indica que la economía ecuatoriana está cada vez más difícil alcanzarlo hablando estadísticamente y de acuerdo a los indicadores.

2.4.6 FACTOR POLÍTICO y LEGAL DEL PAÍS.

La aplicación de una política económica anti cíclica, la reducción del peso de la deuda externa, el incremento de la inversión pública y la orientación de recursos a la atención social, son algunos de los aspectos identificados como positivos.

Uno de los logros más importantes del estado ecuatoriano ha sido la reducción del peso de la deuda externa que se logró a través de la recompra de los denominados bonos global 2012 y 2030.

Ecuador ha negociado tratados bilaterales con otros países, además de pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones, y ser miembro asociado de Mercosur. También es miembro de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional (FMI), Corporación Andina de Fomento (CAF), y otros organismos multilaterales. En noviembre de 2007, Ecuador se convirtió nuevamente en miembro pleno de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), de la cual se había ausentado por 14 años. Ese mismo año se creó la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), con sede en Quito, y cuyo primer Secretario General es el ex Presidente ecuatoriano Rodrigo Borja Cevallos. También se ha estado negociando la creación del Banco del Sur, con seis otras naciones sudamericanas.

2.4.6.1 Matriz Productiva

Hoy en día en el Ecuador, hablar sobre la “Matriz Productiva” viene siendo una constante cada vez más amplia, tanto en los diferentes sectores productivos como en los diferentes niveles socioeconómicos.

Un concepto muy claro, podemos decir que la matriz productiva es el conjunto de interacciones entre los diferentes actores de la sociedad que utilizan los recursos que tienen a su disposición, con los cuales generan procesos de producción. Dichos procesos incluyen los productos, los procesos productivos y las relaciones sociales resultantes de esos procesos.

Según la SENPLADES, podemos dividir el análisis en tres períodos: Uno va de 1927 a 1963 nos muestra un 88% de exportaciones de productos primarios, compuesta por cacao sus elaborados, y banano. En el segundo comprende entre

1964 y 1990 la concentración de exportaciones baja al 77%, el petróleo toma su protagonismo en la década de los setenta y alcanza picos de hasta el 70%, dejando en segundo plano al resto de productos. Y el tercer período que va de 1991 al 2011 nos da una nueva subida en la concentración al 80%, en la cual el petróleo mantiene su supremacía sobre el resto de productos con un promedio de 45% aproximadamente. Según **Juan Pablo Jaramillo Albuja** Economista de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Según los autores creemos que debido al concepto la Matriz Productiva es una forma de poner un agregado más a nuestros productos los mismo que eran vendidos sin tener ningún proceso por los cuales nos pagaban precios muy bajos, debido a la gran iniciativa del gobierno de turno hace que nuestros productos tengan un derivado, lo cual nos permite competir un poco más en el mercado nacional e internacional.

2.4.6.2 El Buen Vivir.

Como es de conocimiento general, el Preámbulo de la Constitución de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008, señala el derecho al buen vivir; y más aún este derecho está regulado en los Arts. 12 Al 34; y sobre el régimen del buen vivir desde el Art. 340 al 415, además de otras disposiciones constitucionales y legales contenidas en varios códigos y leyes, especialmente en el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir del gobierno del presidente Rafael Correa Delgado 2009-2013, el mismo que contiene nueve programas; y en último de ellos trata sobre la justicia. El Ecuador se ha aceptado la filosofía y la cosmovisión de todos los pueblos y su pluriculturalidad, tanto es así que se establece en la constitución aprobada en el año 2008 con un 72% de aceptación por la población es decir 10080000 de Ecuatorianos aprobaron en las urnas, la transformación de su Carta Magna en la cual se redactó en el capítulo segundo los Derechos del buen vivir que está constituida por los art. desde 12 hasta el art. 34. **Según la Constitución Política del Ecuador desde el art.12 al 34**

Entonces el Buen Vivir es un derecho a la vida en todas sus etapas, el derecho a todos los servicios básicos a todo lo que se relaciona con una vida digna y responsable.

El código Integral penal.- En este código se centran temas que mayor debate generaron, dentro de ello se encuentra la mala práctica profesional, la discriminación el terrorismo, la calumnia, el femicidio, el plagio, el aborto, falsos profesionales la violencia intrafamiliar, el sicariato, delitos informáticos, entre otros. **Según Diego Bravo. Redactor 3 de agosto de 2014 00:05**

2.4.6.3 Factor Fiscal

La política fiscal es la política económica que configura el presupuesto del Estado, y sus componentes, el gasto público y los impuestos como variables de control para asegurar y mantener la estabilidad económica, amortiguando las variaciones de los ciclos económicos y contribuyendo a mantener una economía creciente.

Después de haber podido definir el concepto, es importante enfatizar que las políticas fiscales atañen directamente a la empresa desde dos puntos, la parte económica que aporta la empresa en concepto de impuestos y la parte donde es afectada la población y de tal forma restringido los niveles de consumo. **Según Diego Bravo. Redactor 3 de agosto de 2014 00:05**

2.4.6.4 Factor Tributario

Desde el retorno a la democracia en 1979, en el Ecuador se han implementado 51 reformas tributarias. Las 10 últimas se han promovido desde el 2007, estas reformas han sido impulsadas con un fin primordial: equilibrar las finanzas públicas y aumentar significativamente los ingresos para el Fisco. En 6 años últimos años la recaudación tributaria se incrementó en un 143%, lo cual generó al Fisco en el 2012 USD 11 000 millones. Desde el 2007 al 2014 la carga tributaria del Ecuador ha

aumentado del 14,4% al 19,7%. Es la cuarta más alta de la región después de Argentina, Brasil y Uruguay.

Los gremios empresariales han manifestado que el aumento progresivo de la carga fiscal está asfixiando a la actividad privada. Se privilegia la recaudación pero sin tomar en cuenta que es necesario fortalecer y apoyar al sector empresarial. La creación del Impuesto a la Salida de Divisas del 2% al 5%, (que en el 2012 generó cerca de USD 9 44,7 millones) el Anticipo Mínimo para el pago del Impuesto a la Renta, el impuesto a las botellas plásticas no retornables, impuesto a motocicletas, vehículos según el cilindraje y antigüedad, entre algunos han sido catalogados por los empresarios e industriales como regresivos y contrarios en términos de promover la inversión extranjera. En el caso de la última reforma tributaria tendrá efectos nocivos para el mercado financiero e incluso para la estabilidad económica del país.

2.4.6.5 Código de Transporte

Sin perjuicio de las competencias reservadas a la Agencia Nacional de Tránsito y a la CTE, los Gobiernos Autónomos Descentralizados ejercerán las competencias en materia de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial señaladas en la Ley, una vez que las asuman de conformidad con el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización y demás normas aplicables.

El estado garantizará que los vehículos que ingresan al parque automotor a nivel nacional cumplan con normas ambientales y promoverá la aplicación de nueva tecnologías que permitan disminuir la emisión de gases contaminantes de los vehículos.

Queda prohibida la contratación de servicio de transporte terrestre a personas naturales, así como, la contratación de quienes oferten el servicio sin título habilitante respectivo.

Los importadores de vehículos, repuestos, equipos, piezas carroceros y ensambladores, podrán comercializarlos siempre y cuando cuenten con el certificado de homologación debidamente extendido por la Agencia Nacional de regulación y Control del Transporte Terrestre y Seguridad Vial que especifique que todo es completamente seguro con todas las disposiciones de seguridad, de comprobarse que hay inobservancia de la disposición la ANRCTTTSV podrá revocar el certificado de homologación, sobre la contratación de servicios de transporte terrestre, en el que se aclaró que esta contratación será exclusiva de operadoras autorizadas por el organismo competente de transporte, sobre los pagos de accidentes de tránsito en donde se aclara que este debe decir: "a fin de garantizar la protección de personas que se trasladan de un lugar a otro por la red vial, se crea el sistema público para pago de accidentes de tránsito administrado por la entidad que determine el Gobierno Central". **Según la Agencia Nacional de Transito.**

2.4.6.6 Impuesto a la Contaminación Vehicular

Grava la contaminación ambiental producida por el uso de vehículos motorizados de transporte terrestre, en el caso de los carros se dispuso “gravar la contaminación del ambiente producida por el uso de vehículos motorizados del transporte terrestre”. Es decir, además del impuesto a la propiedad de los vehículos, la tasa municipal por rodaje y la tasa para la Dirección Nacional de Tránsito se deben pagar un rubro más.

El cobro de este impuesto se toma en cuenta el cilindraje y el año se establece una base imponible, depende del grado de contaminación según la antigüedad de la unidad.

Según estas consideraciones, el impuesto no rige para los autos menores a 1.500 CC. Hay exoneraciones: los vehículos de uso público, los destinados al transporte público transporte escolar, carga pesada y taxis; los que estén relacionados con la actividad productiva del contribuyente; ambulancias y hospitales rodantes; clásicos,

eléctricos y destinados para el uso y traslado de personas con discapacidad. **Según la Agencia Nacional Transito**

2.4.6.7 Código Laboral

El Código Laboral propone un contrato social entre empleados y empleadores. Asimismo, la libre organización laboral por sectores. La iniciativa también permite que las huelgas o protestas se realicen en los exteriores de las instalaciones de las empresas. “Esta propuesta favorece a los trabajadores y garantiza salarios dignos y nuevas conquistas. Siendo así, vamos a tener mucha oposición”, advirtió el Secretario de Estado. (El Comercio. Velasco, B., mayo, 2014)

El nuevo código reconocerá el trabajo no remunerado del hogar que no existía. La madre de familia que trabaja de lunes a domingo en casa no era trabajadora. Esas eran las injusticias de la economía mercantilista”, expresó. El presidente habló de la mensualización voluntaria de la décima tercera remuneración, reconocimiento al trabajo autónomo, la equiparación de las indemnizaciones de los trabajadores y la contratación colectiva por rama de actividad. **(El Comercio. 2013).**

El sector privado, dijo, no es posible limitar la remuneración ni de forma directa ni a través de diferentes organismos. Sin embargo, sí puede hacerlo en las entidades del sector público ya que el Ministerio de Relaciones Laborales tiene la capacidad de fijar escalas remunerativas (previo a informe favorable del Ministerio de Finanzas). Otro tributo que se cargará a la banca será el 12% IVA en los servicios financieros. Al respecto, el Mandatario aclaró que este incremento no lo pagarán los usuarios sino lo banca porque los servicios financieros se establecen por tarifas que fija la Superintendencia. **(El Comercio. Enríquez, C., Octubre, 2012)**

Muestra la preocupación los sectores privados en torno al cambio en el acceso a las remuneraciones y como el Estado regulariza las relaciones salariales y laborales en el sector privado. Los patronos deben estar conscientes de que este es un derecho de los trabajadores y que hay sanciones para quienes incumplen”, explicó Ramiro González, presidente del Directorio del IESS, la entidad establece multas del 4%

del total de la aportación causada por la última remuneración. Los tipos de afiliación vigentes en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) Los que perciben ingresos por ejecutar obras o prestar servicios, teniendo o no una relación de dependencia.

Las personas en relación de dependencia, los administradores de negocios, las empleadas domésticas, los servidores públicos, entre otros, entran en la afiliación general. Los aportes de estos trabajadores corresponden al 20,50% de la remuneración que perciben. El 11,15% paga el patrono y el 9,35% el empleado. Los empleadores deben ver estas irregularidades como pasivos, dijo el abogado Iván Nolivos. A ello habrá que sumarle la prisión para los patronos incumplidos:

Debido a tantas reformas tributarias el sector transportista ha tenido que pagar muchos impuestos los mismos, como el impuesto a las importaciones de vehículos, el impuesto verde, el aseguramiento a sus choferes entre otros.

2.4.6.8 Ley Ambiental y Su Reglamento

Los sujetos de control presentarán, previo al inicio de cualquier proyecto, los Estudios Ambientales de la fase correspondiente de las operaciones a la Subsecretaría de Protección Ambiental (SPA) del Ministerio de Energía y Minas (MEM) para su análisis, evaluación, aprobación y seguimiento, de acuerdo con las definiciones y guías metodológicas establecidas en el Capítulo IV de este Reglamento y de conformidad con el marco jurídico ambiental regulatorio de cada contrato de exploración, explotación, comercialización y/o distribución de hidrocarburos. Los estudios ambientales deberán ser elaborados por consultores o firmas consultoras debidamente calificadas e inscritas en el respectivo registro de la Subsecretaría de Protección Ambiental. Para el desarrollo de las actividades hidrocarburíferas, deberán presentar a la Subsecretaría de Protección Ambiental (SPA) por intermedio de la Dirección Nacional de Protección Ambiental (DINAPA) el Diagnóstico Ambiental - Línea Base o la respectiva actualización y

profundización del mismo, los Estudios de Impacto Ambiental y los complementarios que sean del caso.

El Estado protegerá el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice un desarrollo sustentable, por lo que declara de interés público y que se regulará conforme a la Ley de preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, así como la prevención de la contaminación ambiental, la explotación sustentable de los recursos naturales y los requisitos que deban cumplir las actividades públicas y privadas que puedan afectar al medio ambiente.

2.4.6.9 Estudio de Impacto Ambiental

Toda obra, actividad o proyecto nuevo o ampliaciones o modificaciones de los existentes, emprendidos por cualquier persona natural o jurídica, públicas o privadas, y que pueden potencialmente causar contaminación, deberá presentar un Estudio de Impacto Ambiental, que incluirá un plan de manejo ambiental, de acuerdo a lo establecido en el Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA). El EIA deberá demostrar que la actividad estará en cumplimiento con el presente Libro VI De la Calidad Ambiental y sus normas técnicas, previa a la construcción y a la puesta en funcionamiento del proyecto o inicio de la actividad.

2.5 ASPECTO SOCIAL

En el Ecuador cabe destacar en primer lugar por lo positivo son sus raigambres y tradiciones. Una de las mayores fuentes de riqueza es, sin lugar a dudas, el carnaval, que se extiende por todas las zonas del país y que cuenta con múltiples particularidades. Manifestaciones tradicionales de estas fiestas son, por ejemplo, el festival Inti Raymi en Peguche, el carnaval de Guaranda, la fiesta del Coangue, el Taita Carnaval o la Fiesta de las Flores y la Fruta. A esta última fiesta, por ejemplo, que se celebra en Ambato, acuden cada año alrededor de 300 mil turistas.

Una de las características de los aspectos sociales en el Ecuador son las desigualdades sociales, y no solo de carácter social, sino entre regiones, por cuestión de etnia o de género. Sin embargo, debemos decir que en los últimos años se han emprendido medidas paliativas encaminadas a permitir la participación igualitaria de hombres y mujeres, algo que se encuentra respaldado por la Constitución del país, pero que hasta la fecha carecía de medidas reales para su aplicación. De este modo, el Gobierno de Ecuador ha hecho suya la máxima de desterrar la desigualdad en el país, y para ello se ha creado la Ley orgánica para la creación del Consejo Nacional de Desigualdad.

2.5.1 TECNOLOGÍA

Desde 1999, en plena burbuja tecnológica, se fortalece y crece aceleradamente una robusta infraestructura mundial de comunicaciones, basada en fibra óptica, esto da paso a la consolidación de la red de redes, Internet, siendo este el punto de partida para el crecimiento tecnológico que ha permitido que las TIC sean hoy parte de nuestra vida diaria. En la trasportación de carga a partir del 1 de agosto será obligatorio que todos los camiones de carga pesada que circulen en el país tengan implementando en sus unidades el sistema de control satelital o GPS, a fin de fiscalizar si exceden la velocidad en las carreteras, advirtió la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (Sutran). Elvira Moscoso, jefa de dicha institución estimó que en abril próximo se estaría publicando el reglamento de la misma. “Este sistema permitirá monitorear a estos vehículos las 24 horas de los 365 días del año, lo que permite registrar el exceso de velocidad y si se desvían de sus rutas establecidas”, indicó. No obstante, remarcó que esta medida busca principalmente ser “disuasiva” ante la falta de cultura vial que se tiene en el país. **Revista La Prensa**

Para Juan Araya Jofré, Presidente de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones (CNDC), los sistemas GPS juegan un importante rol en la administración

de los vehículos, especialmente en el sector del Transporte Terrestre de Carga. "En primer lugar, los sistemas GPS permiten obtener datos, como posición de los equipos, indicadores, alertas, reportes sobre funcionamiento del vehículo, consumo de combustibles, entre otros. En fin, todos los parámetros de trazabilidad esenciales para administrar bien una empresa de transportes moderna y eficiente, que brinde buena calidad de servicio a sus clientes", sostiene. "En este sentido, un sistema GPS permite asegurar la recuperación de los vehículos en caso de robo; controlar los activos móviles en tiempo real; recuperar la inversión y aumentar la seguridad de la flota y su personal, además de terminar con los desvíos de ruta que no han sido autorizados y mejorar los tiempos de entrega y calidad de los servicios prestados", añade Eduardo Tastets, Presidente de la Asociación Gremial de Empresas de Monitoreo Satelital (AGEMOS). Estos equipos ofrecen ventajas tanto para el transportista como para su cliente. "Los beneficios son mutuos. Hoy se valora la seguridad que puede ofrecer una empresa de transportes que haya instalado sistemas GPS en sus vehículos, y eso tiene un valor. Se trata, sin duda, de un importante elemento de competitividad y de fidelización.

2.5.2 DEMOGRAFÍA

La población de la República del Ecuador al año 2014 asciende a 14.483.500 personas habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 56.5 habitantes por km².

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

La población ecuatoriana es etnoracialmente diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos ya que la definición que tenía no es equivalente a la de raza, y las estadísticas sobre la composición etnoracial del país según diferentes fuentes varían por este motivo. Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, mostró ciertas peculiaridades

de la evolución del comportamiento del país y que refleja también una mejora y tendencia de comportamiento a tener una demografía propia de un país desarrollado.

CUADRO 2 POBLACIÓN DEL ECUADOR



Fuente INEC
Elaborado: Los Autores

2.5.3 POBLACIÓN DE COTOPAXI

La provincia de Cotopaxi se encuentra conformada por 7 cantones, su población llega casi a los 420.000 habitantes de los cuales 200 mil son urbanos y 220 mil son rurales. El clima es templado, entre 12 y 17 °C. Se caracteriza por sus tradiciones populares y sus mercados artesanales. En esta provincia también se presenta actividad volcánica con su volcán Cotopaxi. Su arquitectura es colonial española, sus calles adoquinadas y sus pequeñas casas hacen de esta provincia una de las más atractivas para el turismo. El turismo de aventura se extiende hasta los volcanes y los nevados, allí los turistas disfrutaban de las maravillas que esta provincia les puede brindar. Gobierno Provincial de Cotopaxi.

TABLA 3 POBLACIÓN DE COTOPAXI

Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
De 0 a 14 años	68903	67444	136347
De 15 a 64 años	114896	126028	240924
De 65 años y más	14826	17108	31934
Total	198625	210580	409205

Fuente INEC
Elaborado: Los Autores

2.5.4 POBLACIÓN DE LA MANA

La Maná, es uno de los siete cantones de la Provincia de Cotopaxi, tiene una superficie total de 66.258 hectáreas. Es el sexto cantón de la provincia de Cotopaxi. Está situada a unos 150 km de Latacunga, capital de la provincia. Pero la distancia entre La Maná y Quevedo es de 33 km, por lo que forma parte de la conurbación de la última ciudad mencionada. Es una zona agrícola exportadora de banano, tabaco fino, cacao, café, abacá, yuca (mandioca) y plátano verde. Es considerada la cuarta zona exportadora de banano. Datos según INEC- 2010 La población total del cantón La Maná es de 42.216 habitantes, de acuerdo a cifras proporcionadas por el último Censo de Población y Vivienda, de los cuales 21.420 son hombres y 20.796 mujeres. De esta población el 50 % se localiza en el sector rural, La temperatura media anual es de 23° Centígrados, observando que los meses con mayor temperatura son marzo y abril con 28 a 30° y la temperatura más baja se registra en

el mes de julio y es de 24 °C. Por lo que se recomienda usar ropa cómoda, Cuenta con 7 cascadas naturales, cuevas milenarias, balnearios de agua dulce y comida típica. Aquí se viven las fiestas del carnaval: desfiles, comparsas, regatas y bailes esperan a los ecuatorianos aventureros, después se deleitará con la comida típica: fritada, ornado y tilapia asada ofrecen los diferentes restaurantes.

TABLA 4 POBLACIÓN DEL CANTÓN LA MANA

: Grandes grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Por edad: De 0 a 14 años	7259	7254	14513
Por edad: De 15 a 64 años	12978	12534	25512
Por edad: De 65 años y más	1183	1008	2191
Por edad: Total	21420	20796	42216

Fuente INEC
Elaborado: Los Autores

2.6 MICRO AMBIENTE INTERNO

Según Philip Kotler.- Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa, las mismas que ayudaran en la toma de decisiones, y así alcanzar las metas planteadas, igualmente podemos encontrar cada uno de los métodos que opera la compañía, para objeto de estudio utilizaremos la cadena de valor.

2.6.1 CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES.

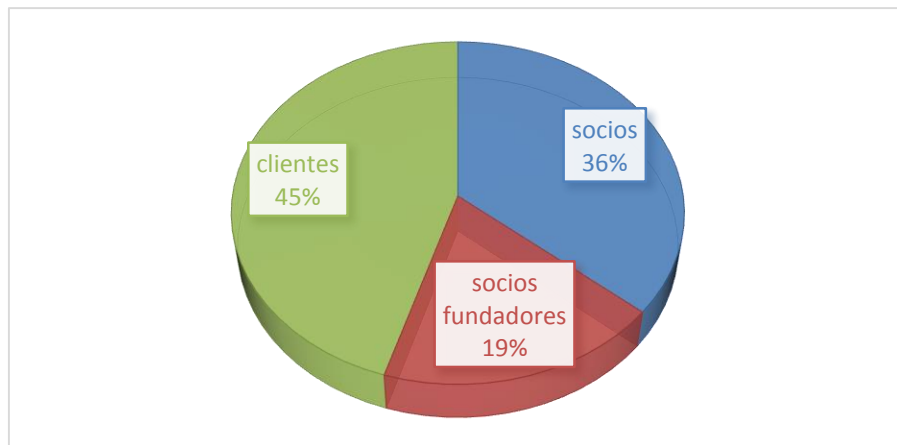
La recolección de información sobre los clientes trabajamos con el Gerente de la compañía, al cual le visitamos en la oficina en una forma de entrevista, el mismo que mediante su sistema nos proporcionó una aproximado de clientes con los cuales la compañía cuenta en la actualidad. Los mismos que son la parte principal e indispensable para una eficiente demanda de nuestro servicio.

TABLA 5 CLIENTES

TABLA CLIENTES	
Socios	83
socios fundadores	43
Clientes	104
Total	230

Fuente: Compañía De Transporte "Lamanence" S.A
Elaborado: los Autores.

GRAFICO 11 CLIENTES



Fuente: Compañía De Transporte "Lamanence" S.A
Elaborado: los Autores.

Ya investigado la cantidad de clientes y socios que tiene la Compañía se estableció que la compañía empezó con una cantidad de 43 socios fundadores quienes han participado con un capital para iniciar las actividades de servicio; asimismo existe un mayor número de clientes y también aumentado la cantidad de socios.

2.6.2 PERFIL DE LOS CLIENTES

Para determinar el perfil de los clientes se entrevistó personalmente a la secretaria de la Compañía, en forma verbal la misma que muy amable nos atendió dando apertura a nuestro requerimiento.

TABLA 6 PERFIL DE LOS CLIENTES

NOMBRE	CANTIDAD
Bananeros	50
Arroceros	20
Cacaoteros	10
Yuqueros	5
Maiceros	5
Otros	10
Total	100

Fuente: Compañía De Transporte "Lamance" S.A
Elaborado: los Autores.

2.6.3 COMPETENCIA

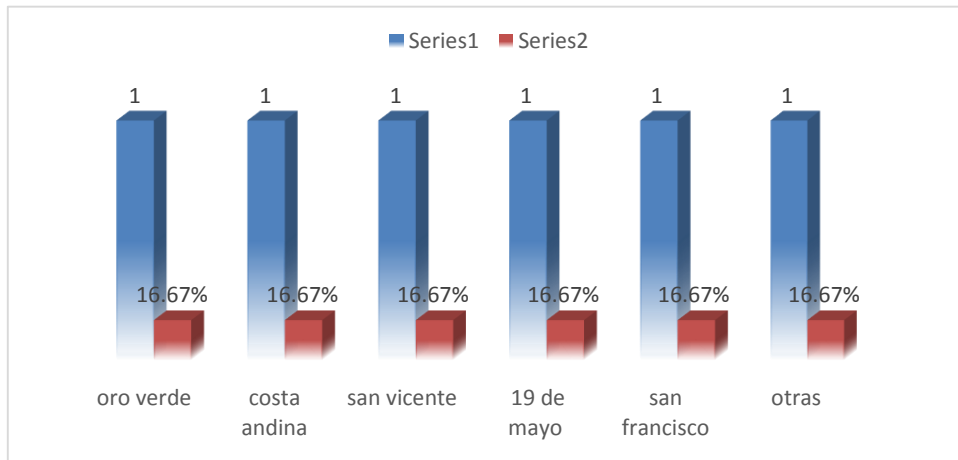
En el servicio de la transportación de carga se encuentran todas aquellas empresas o compañías que están regidas bajo la Agencia Nacional de Transito para ello es preciso mantenerse y prevalecer en el mercado, es decir otorgando un buen servicio de carga con buena calidad, en el Cantón La Mana existe un número muy pequeño de transporte pesado, pero a su alrededor hay un gran cantidad de Compañías de Transporte, principalmente en la provincia de Los Ríos y están son las siguientes

TABLA 7 COMPETENCIAS

Nombre	Cantidad
Oro Verde	1
Costa Andina	1
San Vicente	1
19 de Mayo	1
San Francisco	1
Otras	1
Total	6

Fuente: Compañía de Transporte "Lamanence" S.A
Elaborado: Los Autores.

GRAFICO 12 COMPETENCIAS



Fuente: Compañía de Transporte "Lamanence" S.A
Elaborado: Los Autores.

En establecer la competencia de la nuestra Compañía obtuvimos la información de la planificación estratégica con el fin de estar al tanto quiénes son parte de la competencia directa de la compañía, por lo que nos demuestra que hay empresas en la ciudad de La Mana las mismas que ofrecen el mismo servicio lo cual muestra que hay una competencia muy competitiva.

2.6.4 PROVEEDORES

Para la determinación de los proveedores de la compañía se tuvo la colaboración del departamento contable, mediante el sistema se identificó, quienes son nuestros proveedores. Nuestros proveedores son empresas o personas que nos proporcionan servicios, maquinas, materiales e insumos, con el propósito de que la compañía cumpla a cabalidad su meta.

Detallamos algunos de ellos por citar.

CUADRO 3 PROVEEDORES

NOMBRE	PRODUCTOS
Librería y Papelería Nuevo Milenio	Útiles de oficina
Cyber Patos	Computadoras, impresora entre otras.
Auto Repuestos Cepeda	Llantas, accesorios entre otros.
Estación de Servicio Macuchi	Combustible
Sindicato de Choferes La Mana	Capacitación choferes
Supermercado Fortaleza	Útiles de Limpieza

Fuente: Compañía de Transporte "Lamanence" S.A.

Elaborado: Los Autores

2.6.5 FACILIDADES PARA ENTRAR AL NEGOCIO

En este caso nuestra compañía no tuvo mayor dificultad en constituirse porque una vez establecida la directiva, acuerdan en reunir los requisitos necesario para ejecutar el trámite ante la Superintendencia de Compañías.

Previa de la ejecución administrativa de los dirigentes provisionales de la compañía en constitución, se legalizan los siguientes socios, según expediente N° 153410 emitido por la Superintendencia de Compañías;

Lcda. Alba Hidalgo
Delegada Del Secretario General.

La Superintendencia de Compañías del Ecuador, autoriza legalmente el funcionamiento de la compañía de transportes de carga pesado “LAMANENCE” S.A, con su matriz principal, en la ciudad de la Maná, Provincia de Cotopaxi, Republica del Ecuador.

En este caso nuestra compañía no tuvo mayor dificultad en entrar a constituirse ya que el trámite de la Superintendencia

2.6.6 GRUPOS DE PRESIÓN

Los comerciantes que adquieren nuestros servicios están totalmente satisfechos ya que nuestras unidades son modernas facilitando el traslado de sus productos en un buen estado llegando a su destino final

2.6.7 GRUPOS DE APOYOS

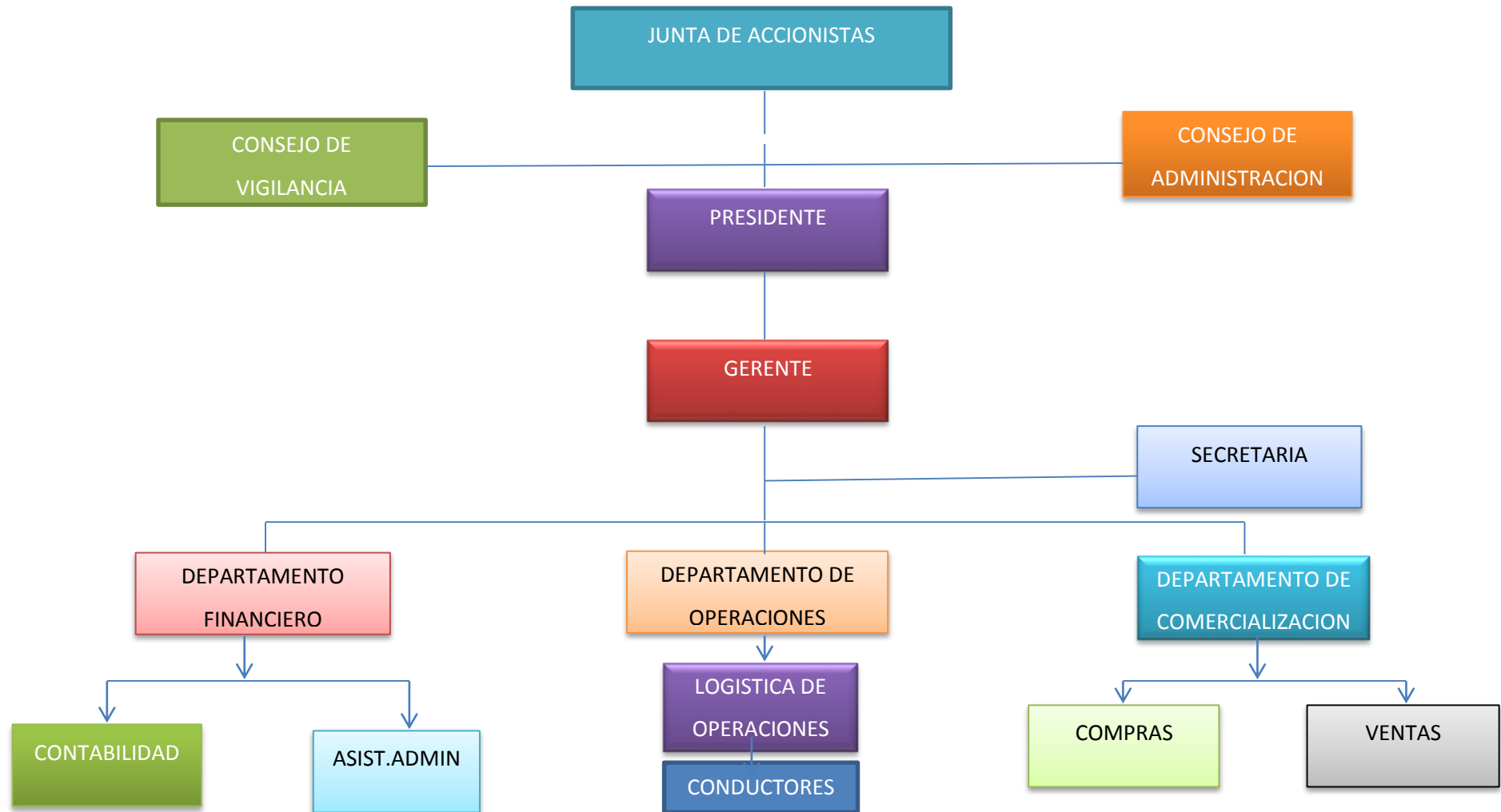
Cooperativa de ahorro y Crédito CACPECO, BANCO DEL PICHINCHA, CFN

2.6.8 VALORES CORPORATIVOS

- **Lealtad:** Compromiso con la institución y sus integrantes.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento con oportunidad y seriedad.
- **Honestidad:** Transparencia en el manejo de los recursos de la organización.
- **Solidaridad:** Ayuda mutua y apoyo.
- **Responsabilidad Social:** Orientar para la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futura

2.7 COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANENCE S.A”

Organigrama estructural



2.7.1 JUNTA DE ACCIONISTAS

- Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo.
- Aprobación de balances, conocer los informes que le presentaren los administradores y los comisarios acerca de los negocios sociales, conocer los informes de auditoría externa en los casos que proceda.
- Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos
- Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
- Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones,
- Resolver acerca de la amortización de las acciones,
- Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía, nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

2.7.2 DIRECTORIO.

La función principal de los integrantes del directorio es adecuado y oportuno control, como la fiscalización constructiva de todo aquello que compete a la gestión de la empresa.

- El Directorio tiene acceso a toda la información que considere necesaria para el buen cumplimiento de sus funciones.
- Observación administrativa.
- Cumplir disposiciones expresas del concejo de administración.
- Enmarcarse en la toma de decisiones en niveles de gestión.
- Buscar propuestas para tener mejores resultados.
- Establecer políticas para la empresa.

2.7.3 PRESIDENTE.

Son atribuciones del presidente entre otras funciones

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la Asamblea y la Junta directiva, suscribir las respectivas actas
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la junta directiva
- Presentar a Junta Directiva, informes de actividades.
- Dirigir las labores de la coalición Empresarial.
- Sugerir a la Asamblea y a la Junta Directiva los medios y acciones que considere, para la buena marcha de la gestión de la empresa.
- Dirigir y representar legalmente a la empresa. Organizar, Planear, Supervisar, coordinar controlar los procesos productivos de la empresa.
- La ejecución de las funciones administrativas, y técnicas.

- Asignar y Supervisar al personal de la empresa, los trabajos estudios que deban realizarse, entre otros.

2.7.4 SECRETARIA.

Estas son las funciones.

- Recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.
- Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata
- Mantenimiento de archivos de contrato que tiene con terceros.
- Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- Atención a las entrevistas personales.
- Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
- Control del fondo de caja chica.
- Cumplir y hacer cumplir con las normas procedimientos y políticas de la empresa.
- Mantener actualizado los archivos físicos en base a los datos sobre facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.

- Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara

2.7.5 DEPARTAMENTO FINANCIERO.

Las funciones básicas que debe cumplir todo departamento de económico-financiero son:

2.7.5.1 Control de la contabilidad

Esta función supone captar, medir, organizar, controlar, plasmar y comunicar todos los costes que se producen en la organización.

Para controlar la contabilidad externa, esta área tiene que elaborar un presupuesto de tesorería que actualizará regularmente dependiendo del ciclo de explotación de su negocio; generará también cuentas de resultados o pérdidas y ganancias y un balance de situación. Esto le permitirá extraer ratios que ayudarán a ver la marcha de la empresa. Estos ratios miden, en la cuenta de resultados las ventas, los gastos, la productividad y la eficacia, mientras que en el balance miden la rentabilidad, rotación, rendimiento, liquidez y endeudamiento.

2.7.5.2 Gestión de los costes

Establecer controlados los costes, hay que gestionarlos. Para ello se suelen emplear los ingresos y los costes diferenciales a través del margen de contribución para tomar decisiones.

2.7.5.3 Presupuestos

En primer lugar, debe decidir si el presupuesto va a ser base cero o no.

Una vez decidido, este departamento controlará los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de mano de obra directa, de gastos de estructura, etc. Con esto ya se pueden reelaborar los presupuestos de tesorería, la cuenta de resultados y el balance y comprobar desviaciones para sus posibles correcciones.

2.7.5.4 Planes de inversión

El área financiera tiene como obligación diseñar planes de inversión para no disponer de capital ocioso

2.7.5.5 Planes de financiación

Financiar la empresa al menor coste. Para ello, tendrá en cuenta las variables de coste, plaza y garantías exigidas, una vez medidas estas variables se decidirá por financiaciones como el factor, líneas de crédito, efectos comerciales, préstamos, etc.

2.7.5.6 Gestión del riesgo

Una misión fundamental es la de gestionar el riesgo de la empresa para garantizar su supervivencia. Para lo cual, vigilará los tipos de cambio, los tipos de interés, los precios, la renta variable y las insolvencias de los clientes para evitar situaciones de peligro y tensión financiera.

2.7.5.7 Políticas de reparto de dividendos

Ayudar al consejo de administración a seleccionar la mejor fórmula de reparto y si es conveniente repartir dividendos. Podría ser desde un porcentaje fijo anual sobre beneficio, hasta una cantidad discrecional dependiendo del resultado anual, pasando por una política de dividendo estable por acción.

2.7.6 CONTABILIDAD.

Las funciones del contador están determinadas por normas y código ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

- Clasificar, registrar, analizar, e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecidas
- Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios.
- Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y entregar balances.
- Preparar declaraciones tributarias.
- Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio.
- Asesorar a la Gerencia y a la Junta Directiva en asuntos relacionados con el cargo, con el control interno.
- Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información internas como externas.
- Presentar informes requeridos por el Directorio, El Gerente, comité de control social.

- Asesorar a los accionistas en materia crediticia en cuanto lo requieran.
- Control de Inventarios.
- Depreciaciones.
- Control de cuentas bancarias de la empresa, etc.

2.7.6.1 Asistente Administrativo.

- Organizar la Agenda de su Jefe.
- Supervisar los trabajos administrativos, en relación a su competencia.
- Organizar ficheros.
- Redactar y enviar de correspondencia a donde correspondan.
- Transmitir decisiones a jefaturas de unidades.
- Guardar sigilo de asuntos confidenciales de la empresa.
- Ejecutar acuerdos adoptados en materia de trabajo.
- Ejecutar gastos contemplados en el presupuesto.
- Actuar de secretario en la Junta de Directorio y custodiar los documentos de gerente.
- Remitir informes de accidentes de empleados entre otros similares.
- Asistir al desarrollo de los programas y actividades de las unidades de la empresa.
- Realizar descargas o pagos con los proyectos de compromiso.

- Realizar seguimientos a los pagos para su cancelación oportuna.
- Realizar solicitudes para dotación de equipos y materiales de la empresa.
- Elaborar solicitudes de autorización de modificación de presupuesto, entre otros.

2.7.7 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES.

Funciones principales del departamento de operaciones.

- Análisis de los aspectos Operativos de la Compañía.
- Participar cuanto se requiera en el análisis de las cantidades inversión necesaria para las operaciones de producción.
- Diseñar modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos.
- Tratar de forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con el personal a su cargo.
- Atender clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos.
- Manejar con altura los problemas internos y externos.
- Conocer y entender todos los procesos y recursos que se utilizan.
- Hacer a gerencia los requerimientos técnicos, humanos, y logísticos.
- Hacer seguimientos a todos los proyectos que lidera y responder al cliente por el mismo.
- Informar requerimientos necesarios para la facturación.

2.7.7.1 Logística de Operaciones.

Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta. Todo ello para garantizar la satisfacción del cliente.

- Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos.
- Supervisar las actuaciones de logísticas e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la empresa.
- Gestionar de forma óptima el aprovisionamiento y la planificación, es decir, la logística interna.
- Controlar y coordinar las funciones en la cadena de suministro.
- Analizar los procedimientos de distribución de las operaciones comerciales
- Optimizar el transporte: reducir el coste, plazos e itinerarios de entrega
- Utilizar el software de aprovisionamiento, transporte y control logístico
- Gestionar y planificar las actividades de compras, producción, transporte, almacenaje y distribución.
- Un responsable en logística tiene en definitiva la responsabilidad de la satisfacción de la demanda en las mejores condiciones de servicio, coste y calidad.

2.7.7.2 Conductores.

Las funciones principales de ellos son:

- 3 Transportar de manera oportuna las mercaderías de los clientes
- 4 Asistir la carga y el descargue siempre que el cliente así lo disponga, para que la mercadería llegue en buenas condiciones.
- 5 Cumplir con los requisitos de la empresa en cuanto a documentación y reportes.
- 6 Realizar paradas en puestos de control de documentos.

- 7 Realizar la revisión de los vehículos en paradas adecuadas.
- 8 Mantener la documentación en regla como conductor.
- 9 Dar mantenimiento al vehículo.
- 10 Conducir adecuadamente el tiempo necesario con la resistencia física.
- 11 Cumplir con las leyes de tránsito.
- 12 Mantener el vehículo con combustible necesario.
- 13 Mantener el vehículo en buenas condiciones.

2.7.8 DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION.

Estas son sus funciones.

- Preparar los planes, pronósticos y presupuestos de ventas, para la penetración y participación del mercado.
- Planificar las acciones las áreas a su cargo.
- Proponer desarrollar e implementar metas y objetivos en sus respectivas áreas.
- Estructurar la competencia del mercado.
- Revisar la descripción de funciones de cada uno de los equipos integrados en su área.
- Participar en la selección de personal en ventas.
- Fortalecer la capacitación en ventas al mercado.

2.7.8.1 Compras.

Sus principales funciones dentro del organigrama estructural son.

- Adquisiciones de insumos, materiales, equipos y otros necesarios para la empresa
- Almacenar las mercaderías adquiridas, clasificar inventariar verificar que cumplan con las condiciones necesarias.
- Proveer a las demás áreas los suministros necesarios para el desarrollo de la empresa.
- Localizar seleccionar y establecer las fuentes de abastecimiento.
- Entrevistar a los proveedores o representantes.
- Cotizar precios y calidades.
- Negociar condiciones de entrega y de pago. Devoluciones ajustes y otros.
- Vender desechos y sobrantes de existir o materiales en desuso.
- Efectuar clasificación entre otros.

2.7.8.2 Ventas.

El departamento donde se planifica sus funciones.

- Elaborar el pronóstico de ventas.
- Establecer Precios.
- Realizar Publicidad y Promociones en ventas.

- Llevar un adecuado control de ventas.
- Mantener relación directa con los clientes para cubrir la demanda.
- Los vendedores deben tener un vínculo directo con el departamento de crédito para establecer la clase de cliente.
- La atención al cliente debe ser por igual.
- Mantener una relación directa con el departamento de facturación y cobros.

2.8 CADENA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE LAMANENCE S.A

CUADRO 4 CADENA DE VALOR

Infraestructura			
Desarrollo Tecnológico			
Recursos Humanos			
Abastecimiento			
Logística interna	Operaciones	Mercado y Ventas	Servicio
Recepción de Fletes	Movilización del camión	Contratación de vehículo	Realiza todo el proceso

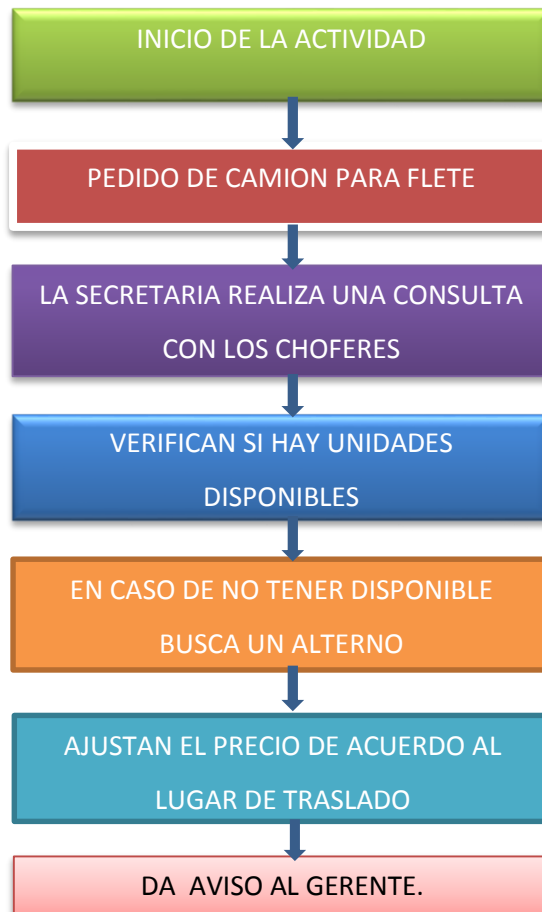
Fuente Bouma (citado en Iglesias, 2002:5).

Elaborado por: Los Autores

2.8.1 FUNCIONES DEPARTAMENTALES

Como se mostró en el diagnóstico de la empresa, las funciones de la Junta General de Accionistas, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración, Presidencia, Gerencia y Departamentos, son impuestas por la Ley de Compañías, las cuales son acertadas para el correcto desempeño de la Compañía. En cuanto a los demás departamentos como financiero, Operaciones y de Comercialización sus funciones son las siguientes:

GRAFICO 13 FLUJOGRAMA DE RECEPCION DE FLETES



Fuente: Compañía de Transporte Pesado "Lamanence" S.A
Elaborado: Los Autores

Para la recepción de fletes se procede de la siguiente manera la misma que va desde; Se inicia la actividad con el pedido del camión para el flete, la secretaria realiza una consulta vía telefónica con los conductores para verificar si hay unidades

disponibles, en caso de no contar con ellas busca un alerno de la competencia, ajustan el precio de acuerdo al lugar de traslado de la carga para posteriormente dar aviso al gerente.

GRAFICO 14 FLUJOGRAMA DE ENVIO DE CAMIONES

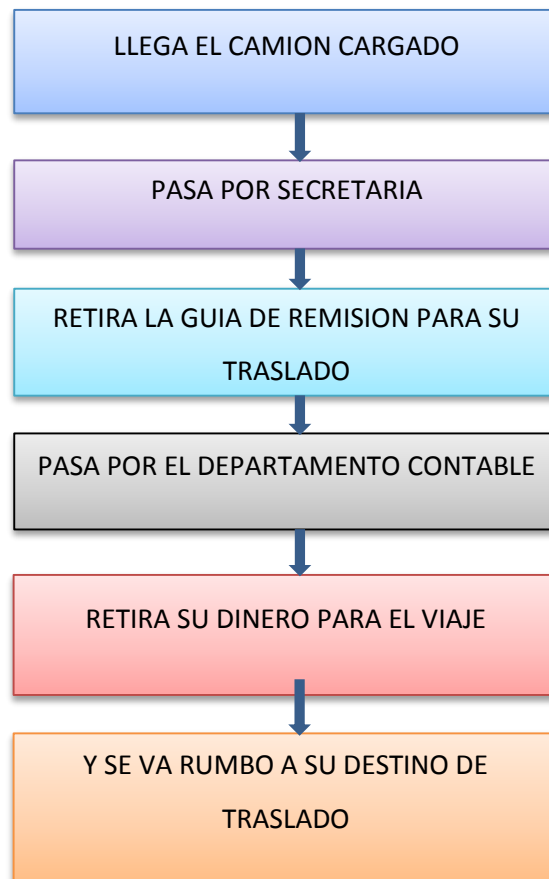


Fuente: Compañía de Transporte Pesado "Lamanence" S.A
Elaborado: Los Autores

Dado aviso al gerente el procede a dar la orden de la movilización de camión, el mismo que envía a la unidad de acuerdo a lo que va a carga, teniendo en cuenta que el conductor lleve todo lo necesario para que no haya ninguna novedad al momento

de que llegue al lugar de traslado de la carga, dado toda esta sugerencia, la unidad se dirige al lugar ya estipulado por las dos partes tanto cliente como gerente.

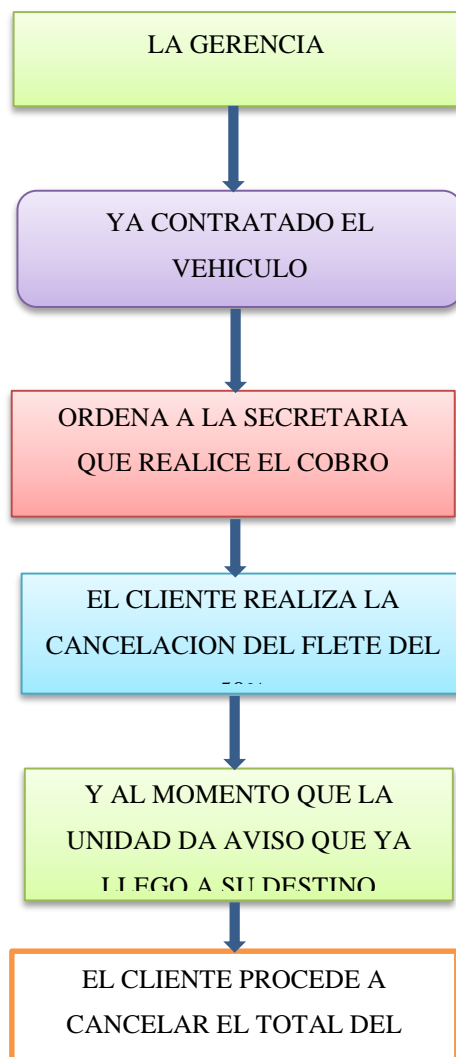
GRAFICO 15 FLUJOGRAMA DE OPERACIONES



Fuente: Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A
Elaborado: Los Autor

En este flujograma va desde que ya el camión o la unidad llega cargado pasa por el departamento de secretaria donde va retirando la guía de remisión la misma que va especificada de acuerdo a la carga que lleva la misma que tiene numeración para poder registrar que unidad está de viaje ,luego pasa por el departamento contable retirando el dinero para el viaje el mismo que se da para el combustible y la comida, luego de recibir todo las indicaciones, como guía de remisión, dinero y se va rumbo a su destino de traslado.

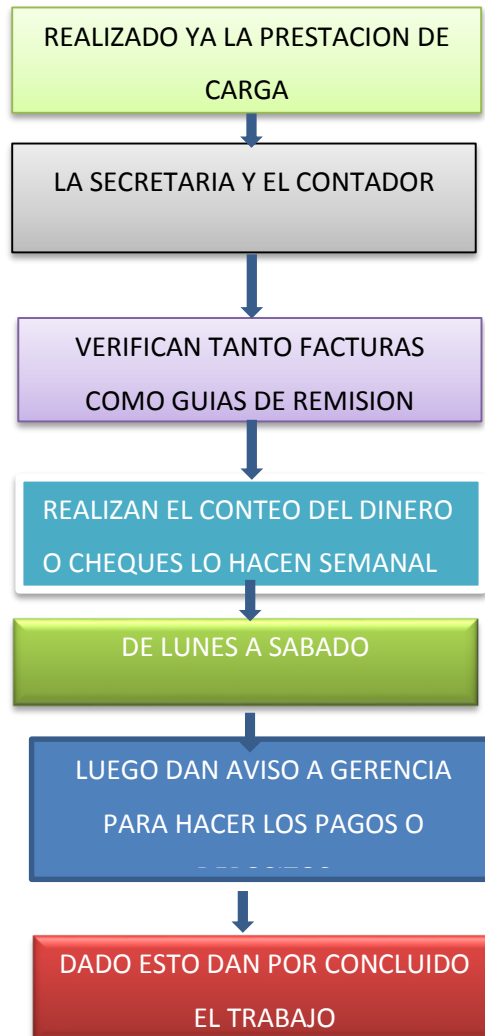
GRAFICO 16 FLUJOGRAMA DE GERENCIA



Fuente: Compañía de Transporte Pesado "Lamanence" S.A
Elaborado: Los Autores

La gerencia ya contratado el vehículo ordena de forma verbal, o vía telefónica a la secretaria que realice el cobro el cual es del 50% del total del flete, el mismo que se pactó al momento de la contratación y el otro 50% se cobra cuando la unidad da aviso a la compañía que ya su carga está totalmente recibida, lo que el cliente procede a cancelar el total del flete.

GRAFICO 17 FLUJOGRAMA DEL AREA DE SERVICIO



Fuente: Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A
Elaborado: Los Autores

Ya realizado la prestación de servicio de transportación la secretaria y el contador comienzan a verificar tanto facturas como guías de remisión realizando el conteo de estos documentos luego hacen lo mismo con el dinero y los cheque lo hacen diario de lunes a sábado ya verificado todo esto dan aviso a gerencia para poder realizar los pagos o su depósito correspondiente, realizado esto dan por concluido su trabajo.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE LA PROPUESTA

Diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A, de la Provincia de Cotopaxi, Cantón La Mana al periodo de octubre del 2014 a febrero del 2015.

3.1. OBJETIVOS

3.1.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el BALANCED SCORECARD o (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) como una herramienta de gestión para la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A

3.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Redefinir la Misión y la Visión de la organización
- Desarrollar la matriz de confrontación FODA
- Identificar los Factores Claves y Críticos de Éxito (FCE)
- Plantear objetivos estratégicos por cada perspectiva del CMI
- Diseñar estrategias de acuerdo a los FCE
- Realizar el mapa estratégico de la institución para determinar la estrategia en cada una de las perspectivas.
- Definir la metodología del BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL), para el desarrollo de la propuesta.

3.2 MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestro mercado, mediante la innovación constante, de servicios y tecnologías, por medio de equipos humanos capacitados y auto-dirigibles, manteniendo un liderazgo y una alta rentabilidad y sustentabilidad de la empresa con calidad de vida de sus integrantes.

3.3 VISIÓN

Ser una compañía totalmente reconocida que brinde servicios de carga los mismos que satisfagan los requerimientos de los clientes, garantizando el buen traslado de su mercancía, siendo así una de las mejores de la región priorizando en el buen manejo de lo que llevara hasta su destino final.

3.4 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN.

En la redefinición de la misión es necesario tener en cuenta algunos componentes los mismos que nos ayudaran que lo que hacemos, para que, como lo hacemos, para quien, y porque lo hacemos. :

CUADRO 5 COMPONENTES DE LA MISIÓN

Encabezado	Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A
¿Lo Que Hacemos?	Prestamos servicios de transportación de carga pesada
¿Cómo Lo Hacemos?	Utilizando nuestra gama de camiones
¿Para Quienes Lo Hacemos?	Para sector empresarial y la sociedad civil...
¿Porque lo hacemos?	Para mejorar el bienestar de nuestros socios y clientes

Fuente: Propia
Elaborado: Los Autores

CUADRO 6 MISION

Misión Actual	Propuesta de Misión
Satisfacer las necesidades de nuestro mercado, mediante la innovación constante, de servicios y tecnologías, por medio de equipos humanos capacitados y auto-dirigibles, manteniendo un liderazgo y una alta rentabilidad y sustentabilidad de la empresa con calidad de vida de sus integrantes.	La Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A, es una empresa que promueve el desarrollo integral de los sectores económicos a través de la prestación de servicios de transportación eficientes, de calidad, oportunos, y con responsabilidad, que nos permita crecer económicamente sostenible, con competitividad humano los cuales comprometidos a satisfacen las necesidades.

Fuente: Propia
Elaborado: Los Autores

CUADRO 7 COMPONENTES DE LA VISION

Componentes	
Horizonte temporal de la visión	2020
Atributos usados por los demás para describirnos	Ser una EMPRESA muy reconocida a nivel local, nacional e, internacional.
Impacto, productos y servicios	Ofrecer, servicios de transporte pesado de calidad con choferes profesionales altamente calificados
Población y mercados atendidos	Esta Empresa busca dar servicios a clientes de todo el país transportando sus productos con responsabilidad. Los clientes y los socios con choferes profesionales totalmente capacitados.
Valores y atributos	Garantizamos transportar con honestidad, eficiencia y seguridad sus productos.
Evidencia medible de éxito	Con el afán de incrementar su participación en los mercados tantos locales regionales y nacionales, por ende la rentabilidad seria mayor para los accionistas de la compañía.

Fuente: Propia
 Elaborado: Los Autores

CUADRO 8 VISION

Visión Actual	Propuesta de Visión
<p>Ser una compañía totalmente reconocida que brinde servicios de carga los mismos que satisfagan los requerimientos de los clientes, garantizando el buen traslado de su mercancía, siendo así una de las mejores de la región priorizando en el buen manejo de lo que llevara hasta su destino final.</p>	<p>En el 2020 ser una de las compañías con mayor números de clientes la misma que al ser totalmente competitiva y reconocida como la mejor del cantón y de la provincia lo que garantiza como una entidad compacta y confiable, que brinda sus servicios de carga, la misma que con un elemento humano totalmente capacitado, para así cumplir a cabalidad las necesidades de sus clientes y por ende de sus socios y así poder crecer la economía de la compañía.</p>

Fuente: La Investigación
Elaborado por: Las Autoras

3.5 FODA de la Compañía de Transporte Pesado

“Lamanence” S.A.

3.5.1 FORTALEZAS

Factores Externos e Internos

- F1. Estar legalmente constituida la compañía.
- F2. Sistema de información laboral.
- F3. Tener permiso de operación
- F4. Conocer las Leyes de transportación
- F5. Honestidad de los Socios
- F6. Cobertura amplia de Seguros
- F7. Tener unidades modernas
- F8. Implantación del Sistema Integral de Riesgos
- F9. Personal altamente calificado
- F10. Buen ambiente laboral
- F11. Conocimiento del mercado

3.5.2 OPORTUNIDADES

01. Aprovechar el crecimiento de los mercados.

- O2. Utilizar Tecnología de la información, para el servicio de seguridad.
- O3. Tener un buen nivel de posicionamiento de la empresa en el país
- O4. Ofertar mano de obra de calidad.
- O5. Legislación favorable para los choferes
- O6. Hacer convenio con distribuidoras de lubricante

- O7.Tener convenios con distribuidoras de neumáticos
- O8.Cumplir con las Necesidades de los clientes
- O9.Índice macroeconómicos favorables como: inflación del PIB,
- O10.Tener choferes profesionales con licencia tipo “E”.
- O11.Posibilidades de acceder a créditos

3.5.3 DEBILIDAD

- D1.Recurso humano sin cultura hacia la seguridad.
- D2.Falta de cuidado en la atención al cliente.
- D3.Salarios bajos del personal de apoyo de la compañía
- D4.Equipamiento obsoleto
- D5.Falta de capacitación al personal administrativo
- D6.Falta de manejo publicitario de la Compañía
- D7.No contar con sistema Contable.
- D8.No contar infraestructura propia
- D9.Deficientes habilidades gerenciales
- D10. No contar con un buen control de gestión
- D11. Recursos humanos desmotivados

3.5.4 AMENAZA

- A1.Implementación de políticas macroeconómicas en el sector.
- A2.Competencia del mercado
- A3. Aumento de los precios en los lubricantes.
- A4. Precio altos en los neumáticos
- A5.Legislacion Tributaria
- A6.Regulación favorable para los choferes

A7.Cambios en la legislación Gubernamental

A8.Competencia de los mercados

A9.Recesion de economía mundial

A10.Código de Trabajo

A11.Alta dependencia del sector petrolero.

3.6 DESARROLLO ESTRATÉGICO ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que nos ayuda a determinar los factores internos y externos de la compañía estos factores van a ser calificados mediante la matriz de confrontación en la cual se califica de acuerdo a la importancia y a la relación que tenga con cada una de ellas.

Escala de calificación:

Relación alta: 10

Relación media: 5

Relación baja: 1

Sin relación: 0

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentuó la fortaleza, ¿puedo aprovechar la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentuó la fortaleza, ¿estoy, minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Después se procede a escoger en la matriz de confrontación las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de mayor puntuación con las cuales se va trabajar para empezar con en el diseño del Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard)

CUADRO 9 MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

Matriz de Conformación		Factores Externos																							suma	
		Oportunidades										Σ	Amenazas										suma			
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10				
Factores Internos	Fortaleza	F1	10	10	10	5	10	5	5	5	5	5	70	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	5	75	
		F2	10	10	5	5	5	1	10	5	1	10	52	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	7	59
		F3	10	5	10	5	10	10	10	5	1	5	71	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	3	74	
		F4	5	5	10	5	5	10	5	1	0	1	47	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	6	53	
		F5	5	0	1	1	0	1	1	5	0	5	19	5	1	1	0	5	0	1	1	5	1	20	39	
		F6	1	1	5	0	10	1	10	1	0	0	29	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	5	34	
		F7	10	5	5	5	10	10	5	1	5	5	61	1	0	0	10	0	5	1	1	1	1	20	81	
		F8	5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	10	0	0	1	1	5	1	0	0	1	1	10	20	
		F9	10	5	5	5	5	1	5	0	5	1	42	0	1	5	0	1	1	0	1	0	1	10	52	
		F10	5	5	10	10	5	1	10	1	0	5	52	1	0	1	0	0	5	1	1	5	1	15	67	
	Σ	71	47	61	42	60	41	61	25	17	38	453	9	5	13	12	15	13	5	5	15	9	101	554		
	Debilidades	D1	0	5	5	1	10	5	1	5	1	10	43	0	5	0	0	1	5	10	5	1	5	27	70	
		D2	1	0	5	5	10	5	5	0	10	10	51	0	5	0	0	1	5	10	5	1	5	32	83	
		D3	10	10	0	0	5	5	10	5	10	1	46	5	5	10	5	10	5	5	0	10	5	60	106	
		D4	0	5	0	0	5	5	10	1	5	0	31	0	10	10	5	0	0	0	5	0	5	35	66	
		D5	1	5	0	0	5	5	1	1	0	0	18	5	5	5	5	5	1	0	1	5	1	33	51	
		D6	0	0	0	5	5	5	0	5	1	0	21	1	5	5	5	0	0	0	0	5	5	26	47	
		D7	0	0	0	0	0	1	5	0	1	5	12	5	5	10	10	5	10	10	5	5	5	70	82	
		D8	0	10	10	10	10	10	10	1	10	5	76	5	5	10	5	5	1	5	1	1	5	43	119	
		D9	0	0	0	0	5	5	5	0	10	10	35	5	10	5	5	10	5	1	5	0	0	46	81	
D10		0	0	0	0	1	10	10	0	5	5	31	1	1	5	10	5	1	5	10	1	5	44	75		
Σ	12	35	20	21	56	56	57	18	53	46	364	27	56	60	50	42	33	46	37	29	41	416	780			
Total	83	82	81	63	116	97	118	43	70	84	817	36	61	73	62	57	46	51	42	44	50	517	1334			

Fuente: Compañía de Transporte Pesado Lamanence S.A.
Elaborado: Los Autores

CUADRO 10 MATRIZ FODA DE LA COMPAÑÍA

	POSITIVO	NEGATIVO
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	Estar legalmente constituida la por la Superintendencia de Compañías	No contar infraestructura propia
	Tener permiso de operación	Falta de cuidado en la atención al cliente.
	Tener unidades modernas	Salarios bajos del personal de apoyo de la compañía
	Buen ambiente laboral	Deficientes habilidades gerenciales
	Sistema de información laboral	Recurso humano sin cultura hacia la seguridad.
	Conocer las Leyes de transportación	No contar con un buen control de gestión
		OPORTUNIDADES
EXTERNO	Tener convenios con distribuidoras de neumáticos	Precios altos en los neumáticos.
	Tener un buen nivel de posicionamiento de la empresa en el país	Cambios en la legislación Gubernamental
	Índice macroeconómicos favorables como: inflación del PIB	Cambios en la legislación tributaria.
	Tener choferes profesionales con licencia tipo “E”.	Competencia de los mercados.
	Legislación favorable para los choferes	Código de Trabajo
	. Ofertar mano de obra de calidad.	Recesión de economía mundial

Fuente: Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A
 Elaborado: Los Autores

3.6.1 OBJETIVOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O (BALANCED SCORECARD)

Para establecer cada uno de los objetivos se efectuó una conversación con el Gerente y colaboradores administrativos de la Compañía y nosotros como investigadores, donde se propone establecer el porcentaje de crecimiento que alcanzaría en un tiempo determinado en cada uno de los departamentos de acuerdo a las cuatro perspectivas fundamentales del Cuadro de Mando Integral como son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. El diseño de los objetivos se desprende de la visión institucional para así poder conseguir la meta propuesta.

3.6.1.1 Perspectiva Financiera

Incrementar hasta el 2020 en un 60% la rentabilidad, mediante la captación de clientes y reducción de gastos, que permitirá adquirir mayor ganancia y solvencia para la compañía.

Es fundamental este objetivo, porque representa una base importante en la compañía, para poder optimizar sus recursos deben enlazar la eficiencia con la efectividad que componen en cualidades claramente correspondidas con la productividad. La ganancia o rentabilidad conseguida por la compañía es de acuerdo a las políticas que mantiene la empresa, las cuales son repartidas entre socios. Este objetivo estratégico nos permitirá crecer la ganancia mediante su mayor actividad de servicio satisfaciendo las necesidades de los socios y/o clientes de nuestra compañía.

Este porcentaje se obtuvo de acuerdo al ingreso de los viajes realizados por los dueños de los camiones los mismos, que aportan con un capital que va desde los 20 dólares que es lo mínimo de ahí en adelante hasta que el socio desee aportar.

3.6.1.2 Perspectiva Clientes

Incrementar hasta 2020 en un 90% el número de clientes a través de nuevas mecanismos, ofreciendo servicios de transportación de calidad.

Es un objetivo fundamental dentro de nuestra institución que al ofrecer una mejor calidad de servicios incrementara un mayor porcentaje de clientes nuevos, además se logrará confianza de los asociados existentes, para de esta manera alcanzar el objetivo dado dentro de la compañía..

Para este objetivo fuimos directamente al registro de los clientes que tiene la Compañía el mismo que nos demuestra que en años anteriores han ido incrementando paulatinamente, ya que con este nuevo modelo de gestión estaríamos cubriendo el objetivo propuesto.

3.6.1.3 Perspectiva Procesos Internos

Tener hasta el 2020 la mejor gestión por procesos administrativos y operativos.

Mediante este objetivo busca mejorar a la Compañía como líder en servicios de transportación de carga pesada, mediante un buen servicios a sus clientes que es la plataforma para crecer y afianzarnos como una compañía sólida en el mercado, también es preciso realizar una eficiente gestión administrativa y operativa para un correcto manejo en cada una de las áreas con lo cual tenemos clientes satisfechos y así crecerá ingresos económicos para la compañía.

Para cumplir este objetivo mantuvimos una reunión con toda la directiva, la misma que manifestó que cambiarían la forma de como llevaban anteriormente la gestión, ya que con el Diseño de Cuadro de Mando Integral lograrían un mejor control en cada uno de los departamentos dentro de la compañía.

3.6.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Lograr hasta el 2020 el 100% de cumplimiento del plan de capacitación

El trabajo en equipo es una estrategia que muchas empresas lo practican y poseen resultados positivos, es por ello que se plantea la capacitación permanente del personal administrativo y para mejorar la relación laboral y brindar servicios de calidad siempre mejor que la competencia.

Para lograr este objetivo mantuvimos varias reuniones con el personal administrativo y los señores conductores, los mismos que se interesaron que la capacitación se lo realice mensualmente para un mejor aprovechamiento en el campo laboral y administrativo, lo que hace que hasta ese periodo logremos cumplir con el objetivo.

3.6.1.5 Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito de la compañía se los establece en base del análisis FODA seleccionado, estos factores nos ayudan a fijar cada una de las estrategias que se debe plantear para mejorar los procesos que maneja la compañía, en base a ellos lograr los objetivos trazados y por lo cual la visión de la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A.”

- Estar legalmente constituida la por la Superintendencia de Compañías
- Tener permiso de operación
- Tener unidades modernas
- Conocer las Leyes de transportación
- Tener convenios con distribuidoras de neumáticos
- Tener choferes profesionales con licencia tipo “E”.
- Legislación favorable para los choferes

- Ofertar mano de obra de calidad.
- No contar infraestructura propia
- Falta de cuidado en la atención al cliente.
- Deficientes habilidades gerenciales
- No contar con un buen control de gestión
- Precios altos en los neumáticos.
- Cambios en la legislación Gubernamental
- Recesión de economía mundial
- Código de Trabajo

En el siguiente cuadro se clasificara cada uno de los factores críticos de éxito (FCE) de la situación interna y externa de la compañía acorde a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, para determinar los Factores Claves Éxito que tienen mayor relevancia con los cuales se van a trabajar en la propuesta de las estrategias para cumplir con los objetivos planteados

CUADRO 11 FACTORES CRITICOS DE EXITO

	FCE Internos	Perspectiva	Esencial para Cumplir con los Objetivos Estratégico	Pretende de Capital que tiene o quiere Conseguir la Compañía	Es Medible	Es ejecutable
1	Estar legalmente constituida por la Superintendencia de Compañías	Procesos Internos	SI	SI	SI	SI
2	Tener el permiso de operación	Proceso Interno	SI	SI	SI	SI
3	Tener unidades modernas	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	SI	SI
4	Conocer las Leyes de transportación	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	NO	SI
5	Tener convenios con distribuidoras de neumáticos	Procesos internos	SI	SI	SI	SI
6	Tener choferes profesionales con licencia tipo "E".	Aprendizaje y crecimiento	SI	SI	SI	SI
7	Legislación favorable para los choferes	Proceso Interno	SI	SI	SI	SI
8	Ofertar mano de obra de calidad.	Proceso Interno	SI	SI	SI	SI
Nº	FCE Externos	Perspectiva	Fundamental para Cumplir con los Objetivos Estratégico	Requiere de Recursos que tiene o quiere Conseguir la Compañía	Es Medible	Es Ejecutable
1	No contar infraestructura propia	Proceso Interno	NO	SI	SI	SI
2	Falta de cuidado en la atención al cliente	Clientes	NO	NO	SI	SI
3	Deficientes habilidades gerenciales	Procesos Internos	NO	NO	SI	SI
4	No contar con un buen control de gestión	Aprendizaje y crecimiento	NO	NO	NO	NO
5	Precios altos en los neumáticos	Financiero	NO	SI	NO	NO
6	Cambios en la legislación Gubernamental	Aprendizaje y crecimiento	SI	NO	NO	NO
7	Código de Trabajo	Proceso Interno	SI	NO	SI	SI
8	Recesión de economía mundial	Financiero	SI	SI	SI	SI

Fuente: Compañía de Transporte Pesado” Lamanence “S.A

Elaborado: Los Autores

3.7 ESTRATEGIAS.

Según.- K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. **Estrategia** es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis.

Para diseñar la estrategia a través del cual una compañía u organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

CUADRO 12 DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS

Perspectiva	Objetivo	Áreas Críticas	Factor Crítico de Éxito	Estrategias
Financiera	<p>Crece hasta el 2020 en un 60% la rentabilidad mediante la captación, de clientes y la reducción de gastos, que nos permitirá alcanzar mayor ganancia para la compañía.</p>	Financiera	<p>Aumento de precios en los lubricantes</p> <p>Recesión de la economía mundial.</p>	<p>Tener convenios con distribuidoras de neumáticos</p> <p>Valerse de herramientas de gestión alineadas al manejo y optimización de recursos de la compañía para reducir los gastos operacionales de la misma</p>
Clientes	<p>Incrementar hasta 2020 en un 60% el número de clientes por medio de nuevas políticas dentro de la Compañía, brindando servicios de transportación de carga pesada eficiente y de calidad.</p>	Cliente	Falta de atención al cliente	<p>Garantizar a nuestros socios y clientes una mejor movilidad en sus productos de transportación por ende clientes satisfechos.</p>

Procesos Internos	Tener hasta el 2020 la mejor gestión por procesos administrativos y operativos.		No contar infraestructura propia Tener el permiso de operación Código de Trabajo Tener el permiso de operación	Solicitar créditos en el sector financiero del país. Buscar nuevos mercados en el país Mejorar la Gestión administrativa interna. Poner nuestras unidades al servicio de la comunidad
Aprendizaje y crecimiento	Alcanzar hasta el 2020 el 100% de desempeño en el manejo de capacitación a todo el personal de la compañía	Recurso Humano	Conocer las Leyes de transportación Tener choferes profesionales con licencia tipo "E". Cambios en la legislación Gubernamental No contar con un buen control de gestión	Capacitación a al personal administrativo y conductores Promocionar recursos humanos altamente capacitados Buscar el mejoramiento institucional Ampliar el departamento de gestión en la Compañía

Fuente: Compañía de carga pesada "Lamanence S.A.". Elaborado: Los Autores

3.8 MATRIZ DE CORRELACIÓN

La Matriz de correlación es una herramienta que ayuda a establecer el nivel de cada una de las estrategias entre sí para obtener las combinaciones más altas que se evidenciará en el mapa estratégico.

Nivel de calificación:

Relación alta: 3

Relación media: 2

Relación baja: 1

En esta matriz se ha llenado en la parte inferior y luego se compara con las mismas estrategias y se volverá a colocar los mismos datos en la parte superior e inferior de la matriz.

TABLA 8 MATRIZ DE CORRELACION

CÓDIGO	ESTRATEGIA	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
E1	Tener convenios con distribuidoras de neumáticos.											
E2	Valerse de herramientas de gestión alineadas al manejo y optimización de recursos de la compañía y reducir los gastos operacionales	3										
E3	Garantizar a nuestros socios y clientes una mejor movilidad en sus productos de transportación por ende clientes satisfechos.	3	3									
E4	Solicitar créditos en el sector financiero del país.	1	3	3								
E5	Buscar nuevos mercados en el país.	1	3	2	1							
E6	Mejorar la Gestión administrativa interna.	3	3	3	1	3						
E7	. Poner nuestras unidades al servicio de la comunidad	2	1	3	1	3	3					
E8	Capacitación al personal administrativo y conductores	1	1	3	1	3	3	1				
E9	Buscar el mejoramiento institucional	3	3	2	1	3	3	3	3			
E10	Ampliar la buena relación de los colaboradores	1	1	1	1	1	3	1	3	3		
E11	Ampliar el departamento de gestión en la Compañía	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	

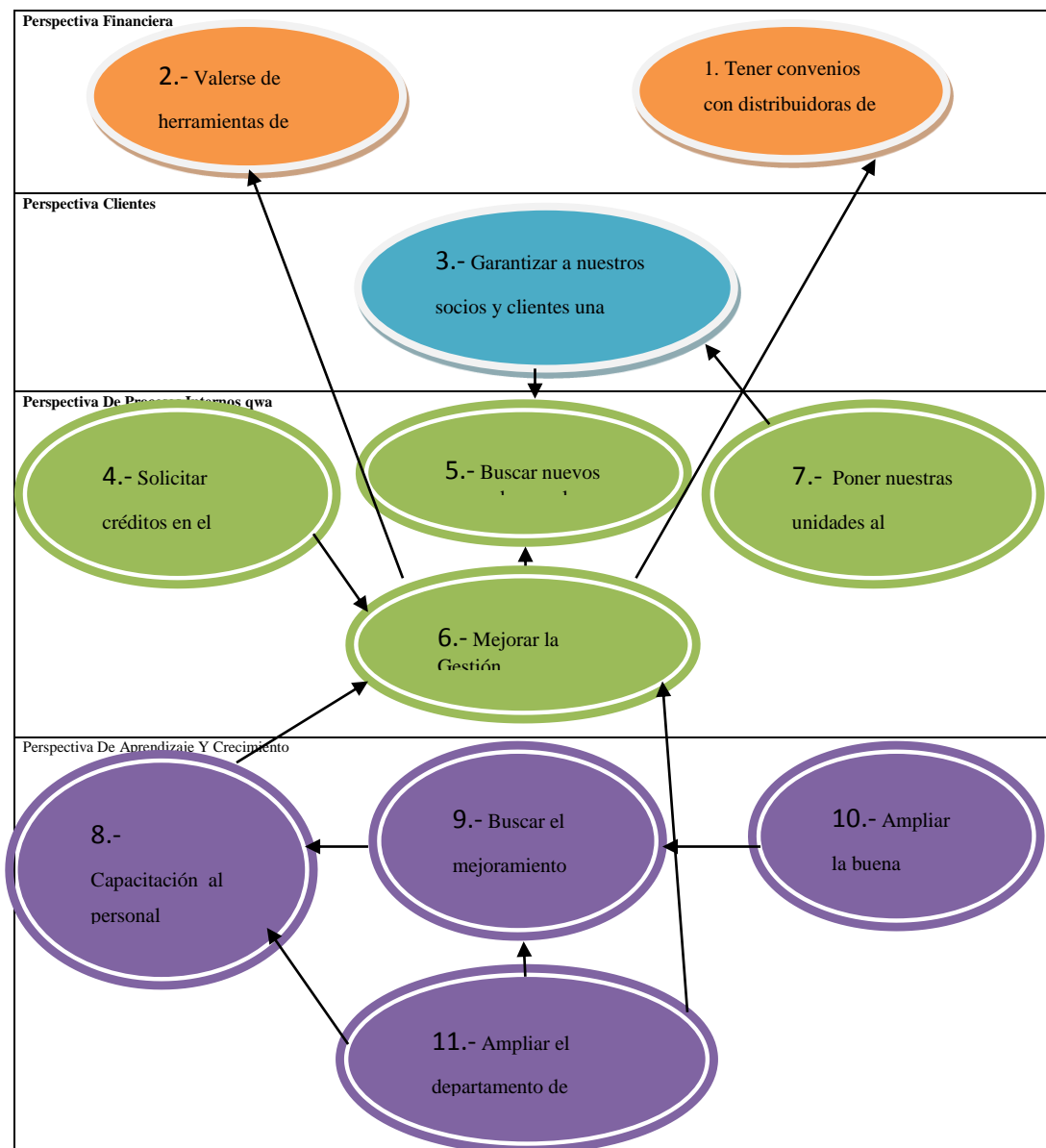
Fuente: Compañía de carga pesada "Lamanence" S.A:

Elaborado: Los Autores

3.9 MAPAS ESTRATÉGICOS

Los mapas estratégicos son herramientas de que proporciona una visión macro de la estrategia en el campo de los negocios este concepto fue desarrollado por **Robert Kaplan y David Norton** para representar las relaciones causa- efecto entre indicadores y su vinculación con estrategia **autor Fernando Hernández López edición 1.**

GRAFICO 18 MAPAS ESTRATEGICOS



Fuente: La Compañía de carga pesada "Lamanence" S.A:
Elaborado por: Las Autores

Al realizar un evento de capacitación, se fortalecerá la cultura de participación y servicio hacia el socios y clientes es decir, se va alcanzar la productividad de los socios, buscando siempre fortalecer la cobertura de comunicación con una adecuada distribución de trabajo, renovando la gestión de procesos hacia el cliente, lo cual permitirá ser oportuno y preciso con los socios, para poder ingresar en nuevos mercados, y la captación de clientes mediante sociedades estratégicas siempre y cuando nuestros socios sea calificados, con la finalidad de incrementar rentabilidad económica que vaya en beneficio de los socios.

Con el fin de fortalecer a la compañía, por ende a los socios se ha incrementado estrategias acordes a los servicios requeridos, para el crecimiento de la misma motivando a través de capacitaciones, a todo el personal involucrado dentro de la misma.

3.10 DISEÑO DE INDICADORES

No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como: “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos”

Una de las definiciones más utilizadas por diferentes organismos y autores es la que Bauer dio en 1966: “Los indicadores sociales son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto

Horn, Robert V. *Statistical indicators for the economic and social sciences*. Cambridge, University Press, Hong Kong, 1993, p. 147.

3.10.1 Clases de indicadores

Los **indicadores** suelen ser definidos como aquella información respecto al control del funcionamiento de una determinada actividad. Su objetivo es analizar la articulación de dicha actividad, señalando las técnicas de su control

3.10.1.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados

Fuente. Gestión del Mantenimiento, Calidad, Indicadores y BSC

3.10.1.2 Indicadores de resultado

Una definición de indicadores puede ser la siguiente: son elementos o factores que describen en términos cuantitativos o cualitativos las condiciones del problema y su cambio en el tiempo, es decir, aquellos elementos que servirán como base para medir el logro de los resultados.

**CUADRO 13 PROPUESTA DEL TABLERO DE MANDO
COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO “LAMANCE”S.A**

<u>PERSPECTIVA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>FACTORES CRITICOS DE EXITO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>INDICADORES</u>	<u>METAS MINIMA</u>	<u>METAS MAXIMA</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>RESPONSABLE</u>
<u>FINANCIERA</u>	Incrementar hasta el 2020 en un 60% la rentabilidad, mediante la captación de clientes y reducción de gastos, que permitirá adquirir mayor ganancia y solvencia para la compañía.	Recesión de la economía mundial.	Tener convenios con distribuidoras de neumáticos	Mantener los convenios con distribuidoras de neumáticos que permita abaratar costos a nuestra compañía	<u>% 0.40</u>	<u>% 70</u>	Superar las unidades con un mayor número del cual fue constituido y cumplir con la meta que es el 70% en crecimiento	La Junta de Accionistas Gerencia Departamento Financiero

<p><u>CLIENTES</u></p>	<p>Incrementar hasta 2020 en un 90% el número de clientes a través de nuevas mecanismos, ofreciendo servicios de transportación de calidad.</p>	<p>Falta de atención al cliente</p>	<p>Garantizar a nuestros socios y clientes una mejor movilidad en sus productos de transportación por ende clientes satisfechos</p>	<p>Proveer todos los medios adecuados para la transportación de los productos, como; guía de movilización, llantas en buen estado vehículos de primera choferes profesionales y con experiencia</p>	<p><u>% 0.45</u></p>	<p><u>0.80</u></p>	<p>Superando con las frecuencias del 70% se brindara un mejor servicio de calidad y calidez a los clientes</p>	<p>La Junta de Accionistas Gerencia Departamento Financiero</p>
<p><u>PROCESOS INTERNOS</u></p>	<p>Tener hasta el 2020 la mejor gestión por procesos administrativos y operativos muy buenos.</p>	<p>No contar infraestructura propia</p>	<p>Solicitar créditos en el sector financiero del país</p>	<p>Para la adquisición de nuevas unidades realizar convenios con la Corporación Financiera Nacional.</p>	<p><u>% 0.50</u></p>	<p><u>% 0.85</u></p>	<p>Unidades modernas y con tecnología de punta, como frigos ricos furgones etc.</p>	<p>La Junta de Accionistas Gerencia Departamento Financiero</p>

<p style="text-align: center;"><u>APRENDIZAJE</u> <u>Y</u> <u>CRECIMIENTO</u></p>	<p>Lograr hasta el 2020 el 100% de cumplimiento del plan de capacitación</p>	<p>Cambios en la legislación Gubernamental</p>	<p>Buscar el mejoramiento institucional</p>	<p>Mantener constantemente seminarios, conferencias o charlas que ayude al crecimiento de la misma</p>		<p style="text-align: center;"><u>%0.90</u></p>	<p>Cubrir los Mercados Locales, Provinciales y Nacionales</p>	<p>La Junta de Accionistas</p> <p>Gerencia</p> <p>Departamento Financiero</p>
--	--	--	---	--	--	---	---	---

Fuente: Compañía De Carga Pesada "Lamanence" S.A:

Elaborado: Los Autores

3.11 CONCLUSIONES

- En la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A, de la Provincia de Cotopaxi, Cantón La Mana se estableció que la planificación estratégica no cumple las expectativas requeridas en beneficio de la misma.
- Para el estudio interno de la Compañía se utilizó la herramienta de gestión como es: la cadena de valor la misma que demuestra en forma clara y oportuna cada uno de los métodos que maneja en la Compañía para ofrecer al cliente un buen servicio con eficiencia.
- El diagnóstico corporativo de la Compañía de Transporte Pesado “Lamanence” S.A, se determinó la falta de atención al cliente y no cuentan con infraestructura propia esto dificulta crecer mayoritariamente.
- En el desarrollo del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard se plantió estrategias en base a factores críticos de éxito las mismas que van ayudar a cumplir con los objetivos planteado por la Compañía a corto y largo plazo.
- Se construyó que el mapa estratégico es una herramienta que permite evidenciar a cada estrategia y su funcionamiento en la Compañía a demás constituye un aporte esencial muy importante del Balanced Scorecard, también ayuda a entender el vínculo y la interacción con cada una de las estrategias de acuerdo a cada perspectiva
- El dinamismo del Cuadro de Mando Integral creado permite llevar a cabo una mejor y más rápida gestión de la empresa, adaptarse a los cambios habidos en el entorno o en la empresa.

3.12 RECOMENDACIONES

- Para ser Empresa muy reconocida a nivel local, nacional e, internacional se recomienda tener una estructura adecuada de planificación estratégica que permitirá preservar sus ventajas en función de la Misión y Visión y cumplir con los objetivos.
- Consolidar de mejor forma las oportunidades que tiene la Compañía, y así aprovechar con mayor facilidad el mercado lo que aria que equilibráramos las amenazas y debilidades dentro de la Compañía.
- Tener en cuenta cada una de las perspectivas planteadas por la Compañía para que así cumpla con la meta dada por lo consecuente la visión de la Compañía.
- Los indicadores de gestión son utilizadas para determinar el éxito de una organización cumpliendo con los objetivos, y además los indicadores de gestión sean utilizado continuamente, para evaluar el desempeño y los resultados.
- Tener en cuenta una de las finalidades del Cuadro de Mando Integral es llevar a toda organización o empresa a una Visión, la misma que desde el punto de vista estratégico lograría su objetivo o meta propuesta.
- Para diseñar la estrategia a través del cual una compañía u organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de resultados los mismos que reafirmarían sus objetivos como meta propuesta de la organización.
- Plantear que cada área que tiene la Compañía logre un desenvolvimiento adecuado en el manejo se las metas para así lograr cumplir los requerimientos de nuestros clientes que son la parte motriz de la Compañía.

3.13 .BIBLIOGRAFÍAS

Según Sellriz (1980) En el Libro sobre la investigación exploratoria

Bibliografía: Ávila Baray, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación

The Balanced Scorecard” de Norton y Kaplan, la editora Gestión 2000

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing

Julio García y Cristóbal Casanueva autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial

Para Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía

El Diccionario de Marketing, de Cultural S.A

Fuente: Libro Didáctico de Administración

Según G. A. Steiner 1991 Planificación de Alta Dirección

FUENTE: BAIDABA. Calila y Dimna. Trad. Antonio Chalita Sefair. Ed. Panamericano. Santafé de Bogotá. 1995.

Según el autor Sainz De Vicuña (2012),

Lumpkin y Dess (2003)

Para Martínez Pedrós y Milla Gutiérrez (2005)

FUENTE: GestionPolis

Según Fernando A. Catelotti

FUENTE: Banco Central del Ecuador

FUENTE: INEC

SENPLADES

Constitución Política del Ecuador 2008

Eco. Luis Rosero M.

Revista Latinoamericana de Comunicación ‘Chasqui’

Ministerio de Relaciones Laborales

Agencia de Noticias Andes

Según Arce (2008:4),

Para Kaplinsky (2000:4)

Según, Pietrobelli y Rbellotti (2005:5

Juliana Francis (2004:19 y 20),

Iglesias (2002:2)

Kaplan (1997, 1999, 2001); Dávila (1999); Rosanas (1999), Wegmann (2001);
Arellano (1999)

Fuente: Adaptado de Kaplan 2001.

Ballvé, Alberto M., 2007, Tablero de Control, Información para crear valor,

Bibliografía. The Seven Critical Success Factors for Launching & Driving a
Successful Business

Según INER-Transporte

Mankiw, N. Gregory (2002). *Macroeconomics* (5th ed.) Worth

FUENTE: Banco Central del Ecuador

Según Juan Pablo Jaramillo Albuja Economista de la Pontificia Universidad
Católica del Ecuador.

Fuente: Empresa y Economía.

FUENTE: El Comercio .con

FUENTE: Agencia Nacional de Transito

(El Comercio. Velasco, B., mayo, 2014) Articulos

(El Comercio. 2013).Artículos

(El Comercio. Enríquez, C., Octubre, 2012)

www.ministerio del ambiente.gob.ec

Fuente: Revista Visión Tecnológica Industrial.

Compañía de Transporte Lamanence S.A

Carlos Alberto Mejía C. Consultor /Gerente de Documentos Planing
Según.- K. J. Halten: (1987

Fernando Hernández López edición 1.

<http://www.tiposde.org/ciencias-exactas/566-tipos-de-indicadores/#ixzz3VMPQ5rvG>

Fuente. Gestión del Mantenimiento, Calidad, Indicadores y BSC

Publicado en octubre 15, 2013 por admin

ANEXOS







