

32

Fecha de presentación: enero, 2022

Fecha de aceptación: marzo, 2022

Fecha de publicación: abril, 2022

EL CUADRO

DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA COMTRANCARCHI S.A.

THE BALANCED SCORECARD AS A FINANCIAL PLANNING TOOL FOR COMTRANCARCHI S.A., A FREIGHT TRANSPORTATION COMPANY

Danny Mauricio Sandoval Malquín¹

E-mail: ut.dannysandoval@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4502-4079>

Danny Marcelo Sandoval Pozo¹

E-mail: st.dannymsp60@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5301-9827>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Sandoval Malquín, D. M., & Sandoval Pozo, D. M. (2022). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de planificación financiera para la Compañía de Transporte de Carga Comtrancarchi S.A. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S2), 277-284.

RESUMEN

Se construyó un cuadro de mando integral como herramienta de planificación financiera para la compañía de transporte de carga COMTRANCARCHI S. A de la ciudad de Tulcán, bajo la modalidad de investigación cualitativa – cuantitativa, de tipo descriptiva, bibliográfica, aplicada, de campo y explicativa; se levantó información utilizando la entrevista como técnica de investigación, además se realizó un análisis financiero y el análisis de fuentes de información secundaria para identificar oportunidades y/o amenazas en el entorno. Entre los resultados obtenidos se demuestra que la empresa no tiene una planificación financiera clara y pertinente a la realidad que está atravesando, no realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones, la rentabilidad y la liquidez se ha visto afectada durante el periodo de confinamiento; mientras que el entorno económico y social representa una seria amenaza puesto que se han disminuido las fuentes de empleo y producción a nivel nacional. Por otro lado, la competencia desleal y la informalidad afectan los ingresos de forma negativa. Bajo estas condiciones, se propone un cuadro de mando integral, conformada por las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y, aprendizaje y desarrollo, sobre las cuales se plantean objetivos, estrategias e indicadores de gestión en base a los factores claves detectados en cada perspectiva

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, finanzas, planificación financiera.

ABSTRACT

A balanced scorecard was built as a financial planning tool for the cargo transportation company COMTRANCARCHI S. A of the city of Tulcán, under the modality of qualitative - quantitative, descriptive, bibliographic, applied, field and explanatory research; information was collected using the interview as a research technique, also a financial analysis and the analysis of secondary information sources were performed to identify opportunities and / or threats in the environment. Among the results obtained, it is shown that the company does not have a clear and relevant financial planning to the reality it is going through, it does not analyze accounting information for decision making, profitability and liquidity have been affected during the period of confinement; while the economic and social environment represents a serious threat since sources of employment and production have decreased at the national level. On the other hand, unfair competition and informality negatively affect income. Under these conditions, a balanced scorecard is proposed, consisting of the following perspectives: financial, customers, internal processes, and learning and development, on which objectives, strategies and management indicators are proposed based on the key factors detected in each perspective.

Keywords: Balanced Scorecard, finance, financial planning.

INTRODUCCIÓN

El sector empresarial actualmente se enfrenta a retos importantes de competitividad, productividad y sostenibilidad en los mercados nacionales como internacionales, fundamentalmente basados en decisiones sobre la diversificación de sus inversiones. (Wiersema & Bowen, 2008; Gu, 2009).

De hecho, alcanzar estos niveles competitivos requiere de una estructura organizacional y operativa alienada a un modelo de gestión financiera planificado y controlado; bajo este escenario, se establece la problemática que ha tenido el sector empresarial en implementar modelos acordes a las necesidades y capacidades internas de gestión.

Las deficiencias en el manejo de la información financiera, con soportes contables que estén entrelazados con las demás áreas de la empresa han dificultado la toma de decisiones adecuadas, en miras de alcanzar los objetivos empresariales en un tiempo determinado.

Es así como, la compañía dedicada al transporte de carga pesada a nivel nacional e internacional COMTRANCARCHI S.A. ubicada en la ciudad de Tulcán, presenta dificultades de desarrollo y crecimiento durante los últimos años; situación que ha generado preocupación en su directorio.

Ante esta circunstancia se realiza un acercamiento con directivos y administrativos de la empresa en mención, sobre lo cual se identifica que, la compañía carece de un plan financiero que pronostique escenarios sostenibles en el largo plazo. Por otro lado, la empresa cuenta con ingresos permanentes como aporte de los socios, sin embargo, no se ha identificado oportunidades de inversión que permitan diversificar el servicio. No existen procedimientos definidos de análisis y control financiero, que permite evaluar las decisiones gerenciales; y, el nivel de conocimientos financieros no ha sido suficiente para mejorar la calidad de la inversión en la compañía.

Bajo esta realidad, se establece la necesidad de desarrollar un mecanismo de gestión financiera basado en la planificación y control de procesos tanto administrativos como financieros; sobre lo cual, el balance score card o cuadro de mando integral resulta ser una herramienta alternativa para solventar estas necesidades.

Bajo este precepto se identifica la necesidad que tiene la empresa de implementar una herramienta de toma de decisiones y de seguimiento de estrategias financieras y no financieras, para dar respuesta a los cambios del entorno, más todavía, considerando escenarios adversos con la pandemia COVID 19, que ha venido afectando

gravemente a la crisis económica empresarial. (Iftikhar et al. 2021)

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida (Senplades, 2017), sobre el eje de economía al servicio de la sociedad, se establecen los objetivos: 4) Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización; y, 5) Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

Bajo este contexto de planificación nacional, el presente proyecto busca contribuir a la consolidación de la economía popular y solidaria, mediante una herramienta de planificación, seguimiento y evaluación financiera, que minimice el riesgo de la inversión y fortalezca proceso de control financiero.

Así mismo, el cuadro de mando integral desde una visión holística de gestión administrativa y financiera estimula la competitividad y productividad, que alineado a una gestión con responsabilidad social y solidaria contribuirá al desarrollo sostenible de los grupos de interés que tienen relación con la operatividad de la compañía. Para Ballvé (2007) "El Cuadro de mando Integral (CMI) nació como herramienta gerencial con el objetivo básico de poder diagnosticar una situación y de efectuar su monitoreo permanente. Es una metodología para organizar información y acrecentar el valor" (pág. 82).

Por otro lado, en la Agenda Zonal Zona 1 (Senplades, 2019) constituida por las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos; se menciona sobre el sector económico productivo, al respecto revela: en lo laboral, la tasa de empleo adecuado entre el período 2007-2016 ha sido bastante irregular, apenas aumentó 2,24 puntos porcentuales, con un crecimiento lento a partir del periodo 2012-2014; mientras que para el año 2015 la tasa alcanzó un valor similar al año 2007 (37,49) y en el año 2016 (35,24) menor a la tasa nacional que, este mismo año, fue de 41,18 puntos porcentuales. Las provincias de Carchi (32,34) y Esmeraldas (33,99) presentan las tasas más bajas de empleo adecuado menor a la media zonal y nacional.

La relevancia del presente proyecto radica en la sostenibilidad empresarial, basado en una adecuada planificación financiera, en este aspecto, la gestión financiera se basa en la administración adecuada de los recursos empresariales, mediante el control de ingresos y gastos, sumados a una adecuada planificación (Merton & Bodie, 1992; Azeez, Kadhim y Kadhim, 2020); es decir se considera al cuadro de mando integral como su principal herramienta; de tal manera que se fortalezcan los procesos administrativos y se mejore sustancialmente los

resultados financieros; de esta manera, se pretende contribuir a generar fuentes de empleo en la zona.

Desde este enfoque se determina la importancia que tiene el presente estudio, en función de las necesidades, no únicamente de los accionistas de la compañía en estudio, sino, de las expectativas que se vislumbran en los programas y proyectos a nivel nacional, zonal y local.

Bajo este contexto, el objetivo general de este estudio es diseñar el cuadro de mando integral como herramienta de planificación financiera para la compañía de transporte de carga COMTRANCARCHI S.A.

Chiang et al. (2015), desde un enfoque de evaluación, seguimiento y control, plantea que el CMI permite definir indicadores de gestión financiera y no financiera, para pronosticar tendencias a futuro. Es decir, monitorea el alcance de las estrategias en función de los objetivos planteados.

Además, es un modelo que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía (Narco & Travaillé, 2010; Kaplan et al. 2009).

En este contexto, el CMI se fortalece en su análisis porque además de consolidar las etapas de la planificación financiera y establecer los indicadores de gestión; se convierte en una carta de navegación para el gerente, porque su implementación adecuada permite dos cosas importantes, planificar y controlar la gestión financiera y administrativa de una empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el desarrollo de la investigación se realizó complementando la modalidad cualitativa con la cuantitativa. Se realizó una descripción de la situación actual de la empresa COMTRANCARCHI S.A. con respecto a la aplicación de los elementos de una planificación financiera, para posteriormente proponer aquellos que presentan limitaciones a través de un cuadro de mando integral. Mientras que, en lo cuantitativo, se desarrolló un análisis financiero, utilizando indicadores o razones financieras que dan lugar a un diagnóstico situacional de liquidez, endeudamiento y rentabilidad en los últimos dos años.

Por su objetivo, la investigación es de campo, dado que fue aplicada bajo el criterio de identificar una línea base fundamental para el proceso de estudio, ya que su propósito fue recabar y registrar información real sobre los planes o procesos financieros que se llevan actualmente en la empresa de estudio. Así mismo es de tipo descriptiva,

se realiza una caracterización de los hechos financieros relevantes de la empresa con el fin de analizar sus componentes y proponer soluciones a través de la construcción de cada perspectiva del CMI; y explicativa, porque se explican las causas y los efectos de las decisiones financieras tomadas y su incidencia en la necesidad de proponer una planificación financiera para la compañía.

Población de estudio

La población de estudio corresponde al gerente que es el encargado de tomar las decisiones en la empresa; y el profesional contador, quien es la persona que lleva el registro de las operaciones económicas de la compañía de transporte de carga COMTRANCARCHI S.A. de la ciudad de Tulcán, en el sentido de indagar sobre las políticas y procesos que se desarrollan en el ámbito financiero.

Los métodos del nivel teórico aplicados son:

Inductivo – Deductivo, el estudio parte de las necesidades de planificación financiera de la empresa para generalizar en el cuadro de mando integral como una herramienta holística de planificación y control. Mientras que, la deducción se interpreta desde la aplicación de los fundamentos teóricos para una posible solución al problema identificado. Por otro lado, es Analítico – sintético, se desarrolla el análisis minucioso de la información bibliográfica y de campo recopilada, como base científica y situación económica – financiera real, para proponer el cuadro de mando integral como una herramienta de planificación financiera. Histórico- lógico, se recopila y analiza información financiera histórica de la empresa para determinar tendencias y proyectar estrategias de mejoramiento en las decisiones de inversión y riesgo financiero.

Mientras que los métodos del nivel empírico son: Análisis documental, se desarrolló un análisis financiero a fin de identificar fortalezas o debilidades de la planificación financiera desarrollada hasta la actualidad; se utiliza como instrumento los estados financieros históricos; sobre los cuales se hizo un análisis vertical, horizontal y se aplicó los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

La técnica utilizada es la entrevista porque permite tener un contacto más cercano con el personal directivo y contable de la compañía, para recopilar información de los planes financieros y pronosticar objetivos de largo plazo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para realizar el diagnóstico situacional económico y financiero de la empresa se considera tanto los factores externos como internos que inciden en las decisiones financieras.

En el macro ambiente

Se toma en cuenta la metodología PESTEL, es decir, el entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental; con el propósito de visualizar las oportunidades o amenazas externas.

Factor Político

Según la definición de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) para organizar a los negocios por dimensión, bajo este criterio, las empresas se consideran como microempresas cuando el número de colaboradores es de 1 a 9 personas; valor bruto en anuales, igual o menor a \$ 100.000,00 y activos hasta \$ 100.000,00 (Banco Pichincha de Ecuador, 2021)

Es importante identificar como está clasificada la compañía de transporte de carga COMTRANCARCHI S. A, en el sentido de identificar los beneficios que tiene este sector, así como sus limitaciones.

En el artículo 29, numeral 9 de la Ley Orgánica de Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial (Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente, 2008), del director ejecutivo de la comisión nacional del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se dispone: Suscribir los contratos de operación de servicios de transporte terrestre de conformidad con los términos, condiciones y plazos establecidos, en el ámbito de su competencia.

Bajo lo cual, se ha identificado ciertas acciones que no generan credibilidad y confianza al sector del transporte pesado, dado que se han venido incrementando contratos de operación a diversas compañías, lo que genera una sobre oferta del servicio y por lo tanto una fuerte amenaza para la empresa COMTRANCARCHI S.A.

Factor Económico

Según el Banco Central del Ecuador, (2021) la economía ecuatoriana inicia la recuperación económica con una expansión del 2,8% en el 2021.

Tabla 1 Datos del factor económico.

Producto Interno Bruto Petrolero y No Petrolero		
RUBRO	2020	2021
	prelim	(prev)
Miles de dólares de 2007		
VAB petrolero	5.984.104	6.074.672
VAB no petrolero	58.882.105	60.170.879
Otros elementos del PIB	1.442.280	1.888.959
PIB	66.308.489	68.134.510

Tasas de variación (a precios de 2007)		
VAB petrolero	-9,8	1,5
VAB no petrolero	-6,6	2,2
Otros elementos del PIB	-35,0	31,0
PIB	-7,8	2,8
Estructura porcentual (a precios de 2007)		
VAB petrolero	9,0	8,9
VAB no petrolero	88,8	88,3
Otros elementos del PIB	2,2	2,8
PIB	100,0	100,0
Miles de dólares		
VAB petrolero	4.951.333	5.684.842
VAB no petrolero	88.365.192	91.089.460
Otros elementos del PIB	5.491.485	5.786.791
PIB	98.808.010	102.561.093

Fuente: Banco Central del Ecuador (2021)

Según la tabla, se espera un crecimiento del PIB en el Ecuador de 66.308.489 millones de dólares en valores constantes a 68.134.510, es decir un crecimiento interanual del 2,8%; Así mismo se prevé una recuperación del precio promedio de exportación del crudo ecuatoriano; en este sentido se puede observar una lenta recuperación que representa una oportunidad para la economía del país y el sector del transporte.

Factor social

Según la el Gobierno Autónomo Provincial del Carchi (2016) "El Carchi, como muchas otras regiones del Ecuador, se caracteriza por ser una provincia eminentemente agrícola, productora principalmente de papa y de leche (en la zona altoandina), así como de fréjol (en la zona cálida y cálida seca) y de ciertos frutales propios de las zonas cálida seca y subtropical del noroccidente y suroccidente de la Provincia"

Bajo esta perspectiva se observa que la provincia mantiene cadenas de producción agrícola y ganadera que necesitan transportar sus productos desde la planta de producción, hasta los mercados nacionales e internacionales, en este sentido, se determina las posibilidades de promover alianzas estratégicas con estos sectores de tal manera que se potencien las cadenas de productividad económica en la provincia.

Factor tecnológico

Las mejoras tecnológicas aun no son adoptadas por las empresas y entidades relacionadas con el sector del transporte pesado, razón por la cual dan paso a bajos e

incorrectos controles de calidad y a una atención al cliente que deja mucho que desear, además de maquinaria y equipo obsoleto y la falta de actualización en sus procesos de producción o comercialización. (Orbes, 2013)

Es decir, se observa que el factor tecnológico para el sector del transporte pesado de carga se convierte en una oportunidad de implementación a fin de garantizar al cliente un servicio seguro, confiable y de calidad. Las decisiones de inversión y financiamiento de este tipo de insumos es una tarea importante en el plan financiero.

En el microambiente

En este escenario se hace un análisis de los factores que tiene relación directa con la empresa COMTRANCARCHI S.A, es decir clientes, proveedores y competencia; cuyo propósito es identificar oportunidades o amenazas.

La competencia. La operadora con mayor flota vehicular es Cerro Negro S.A. con 108 vehículos entre camiones y tráileres y con menor flota vehicular es TRANSRUNORT con cinco tráileres.

Existe una alta rivalidad entre operadoras de transporte pesado, tratando cada una de ofrecer un valor agregado diferenciador que pueda traer nuevos clientes; se evidencia la competencia desleal y la informalidad. Las empresas que se consideran como principal competencia son las que ya están trabajando a nivel internacional, en este sentido la empresa, ya ha empezado a incursionar en este proceso para competir internacionalmente y de esa manera estar al nivel de las otras compañías dentro del mercado local, nacional, e internacional.

Los Proveedores. En el caso de los proveedores que asisten a la operadora COMTRANCARCHI S. A se observa una oportunidad de establecer actos de cooperación en el sentido de otorgar facilidades de pago y entrega del producto en el momento oportuno.

Los recursos e insumos necesarios para dinamizar el transporte de carga pesada son: llantas, combustible, repuestos, flota vehicular. Sin embargo, en el caso del combustible, actualmente representa una amenaza dado el incremento referencial del precio del petróleo a nivel internacional.

Los Clientes. Las empresas públicas y privadas; así como las personas empresarias, productores agrícolas, ganaderos, fabricantes, entre otros, son el potencial mercado que tiene la compañía COMTRANCARCHI S.A. Se destaca la oportunidad de mejorar y ampliar el nicho de mercado, dado que se presenta al cliente una flota vehicular moderna y óptima para un buen servicio, ofreciendo

seguridad y confianza al transportar su carga desde el origen hasta el destino final pactado.

Diagnóstico Interno

Para realizar el diagnóstico interno se procede a desarrollar un análisis de los estados financieros, año 2019 – 2020.

Análisis Financiero

Se realiza el análisis de los indicadores financieros siguientes:

Tabla 2 Indicadores Financieros

Indicador	Fórmula	2019	2020
RAZÓN DE LIQUIDEZ			
Razón Corriente	Activo Corriente/ Pasivo corriente	25,03	-
Capital de Trabajo	Activo Corriente Pasivo Corriente	9631,96	9.939,41
RAZÓN DE RENTABILIDAD			
Sobre la Inversión	Utilidad Neta/ Patrimonio	0,16	0,09
Sobre el Patrimonio	Utilidad Neta/ Inversión Total	0,17	0,09
RAZÓN DE ACTIVIDAD U OPERACIÓN			
Rotación de cartera	Ingresos / Cuentas por cobrar Días = 360 / N.º de veces	54,47	191,54

En las razón o indicadores de liquidez se referencia un capital de trabajo positivo, que hasta cierto punto puede ser una fortaleza, más, sin embargo, el tener demasiado disponible no siempre significa un acierto para la gestión administrativa y financiera de una empresa; dado que este efectivo sería importante invertirlo.

En el caso del año 2020, no se indica la razón corriente, debido a que el pasivo corriente en este año es cero. Por lo tanto, se define un exceso de liquidez, el mismo que tiene un alto riesgo, puesto que se concentra en cuentas por cobrar a socios. En este aspecto es importante adoptar medidas de cobro más eficientes para recuperar esos ingresos que tiene la empresa en el menor tiempo.

En cuanto al retorno de la inversión se observa una drástica disminución, pasó del 16% al 9%, entre el año 2019 y 202. Las razones se adjudican a la emergencia sanitaria que vive la humanidad, en donde las empresas de transporte se vieron afectadas dadas las condiciones de confinamiento y aforo promulgadas por política pública.

Así mismo, los días de recuperación de las cuentas por cobrar aumentaron de 54 a 192 días entre los años 2019 y 2020. Bajo estos resultados, se observa que la empresa se enfrenta a un alto riesgo de liquidez, puesto que, si se tardan demasiados días en recuperar la cartera, puede tener problemas en el cumplimiento de las obligaciones de corto plazo, como por ejemplo arriendo, servicios básicos, pago de sueldos, entre otras.

Según el señor gerente, la empresa fue creada y legalizada ante los organismos competentes en el año 2014, actualmente cuenta con 116 socios prestando el servicio de carga pesada a nivel nacional e internacional, además si cuenta con misión y visión institucional.

En los últimos años se han abierto oficinas en otras ciudades estratégicas del transporte pesado, tanto en la Maná, como en Huaquillas; han sido parte del convenio del Pacto Andino en los últimos años, por lo que se observa expectativas de crecer a nivel internacional. Sin embargo, cuando se le pregunta sobre los planes financieros, no se identifican objetivos y estrategias financieras claras.

La información contable, a decir del señor gerente es muy eficiente para tomar decisiones, más aún en el tema del confinamiento, le ha permitido provisionar obligaciones de corto plazo sin ningún problema.

En cuanto a las políticas públicas, se manifiesta que existe demasiada burocracia que no les permite ser más competitivas con los demás países (Colombia y Perú); específica el entrevistado que los trámites en la agencia nacional de tránsito, así como el servicio de rentas internas representa un retraso en el desarrollo empresarial. Se han adquirido vehículos y no han logrado ser habilitados para operar, así mismo el trámite de exoneración de vehículos por servicio público se ha vuelto demoroso, afectando gravemente a la liquidez de los socios.

Se tiene una fortaleza en la satisfacción del cliente, puesto que se cumple con los plazos y tiempos estipulados para el transporte desde su origen hasta su destino. Se ofrece el seguro de la mercadería que se transporta y eso ha permitido fidelizar al cliente y atraer nuevos.

Se han realizado convenios con instituciones del sistema financiero para a futuro realizar inversiones en una nueva flota vehicular que les permita ser más competitivos.

Cuando se pregunta si se realiza un análisis financiero de los estados financieros presentados por contabilidad, se manifiesta que son revisados y aprobados por la gerencia y entregados a los concejos de la institución para que se tomen decisiones; bajo estas condiciones, se observa que no existe una política financiera clara para tomar decisiones o asesorar técnicamente la ejecución de nuevas inversiones.

Se formulan los objetivos estratégicos para cada factor clave de éxito identificado en función del diagnóstico realizado, así mismo se plantean las estrategias y se consolida en un mapa estratégico, de acuerdo con cada perspectiva del cuadro de mando Integral. Se destaca la pertinencia del mapa estratégico con la misión y visión corporativa.

Se establecen los indicadores de gestión, que corresponde a un sistema de indicadores para medir el grado de cumplimiento de cada estrategia, en base a las metas pronosticadas; en caso de detectar desviaciones o errores con lo planificado se sugiere revisar los factores claves de éxito de cada perspectiva.

La compañía fue creada desde el año 2014, bajo resolución de la agencia nacional de tránsito se expide el Permiso de operación correspondiente de prestar el servicio de transporte nacional e internacional de carga; desde su comienzo la inversión inicial fue de cien mil dólares por el tema de vehículos que es el activo fijo más costoso que tiene la compañía, se ha ido creciendo hasta la fecha se cuenta con 116 accionistas e igual cantidad de vehículos con diferente valor en el mercado nacional.

Desde luego la compañía a nivel nacional se ha consolidado con oficinas en la ciudad de Tulcán, en la ciudad de la Maná, y en la ciudad de Huaquillas; la proyección es expandirse al transporte internacional con una flota vehicular suficiente para transportar cualquier cantidad de mercaderías, bajo el convenio del pacto andino para operar dentro de los países vecinos de Colombia y Perú.

Proyección Estratégica

Tabla 3 Proyección estratégica

Perspectiva	Factor Clave de éxito	Objetivo Estratégico	Estrategias
Financiera	Ingresos	Fortalecer la situación económica y financiera de la compañía COMTRANCARCHI S. A mediante el crecimiento de ventas y optimización de los gastos.	Incrementar las ventas del servicio mediante la captación de nuevos clientes nacionales e internacionales. Registrar un control de los gastos administrativos para mejorar el margen de utilidad operativa. Disminuir el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar para disminuir el riesgo de iliquidez.
Clientes	Satisfacción del Cliente	Atraer nuevos clientes en base a la innovación del servicio garantizando calidad y confianza en el transporte de carga pesada.	Incrementar el número de clientes. Llevar un control de clientes fidelizados en el último año. Medir el nivel de satisfacción del cliente actual
Proceso Internos	Procesos Financieros	Implementar un sistema de proceso financieros (cobro – pago) para equilibrar la liquidez de la compañía.	Sistematizar los procesos de cobro y de pago para mantener el equilibrio del capital de trabajo.
Aprendizaje y Crecimiento	Competencia del capital Humano	Potencializar las competencias del talento humano bajo un ambiente laboral adecuado y productivo.	Implementar un programa de capacitación para el personal administrativo y operativo de la compañía. Desarrollar una campaña de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo de la compañía

CONCLUSIONES

Se desarrollo una metodología cualitativa y cuantitativa, bajo tipos de investigación descriptiva, bibliográfica, aplicada, de campo y explicativa, se levanta información utilizando la entrevista como técnica de investigación, además se realiza un análisis financiero y el análisis de fuentes de información secundaria para identificar oportunidades y/o amenazas en el entorno.

Entre los resultados obtenidos se demuestra que la empresa no tiene una planificación financiera clara y pertinente a la realidad que está atravesando, no realiza análisis de la información contable para la toma de decisiones, la rentabilidad y la liquidez se ha visto afectada durante el periodo de confinamiento; mientras que el entorno económico y social representa una seria amenaza puesto que se han disminuido las fuentes de empleo y producción a nivel nacional. Por otro lado, la competencia desleal y la informalidad afectan los ingresos de forma negativa.

Se propone un cuadro de mando integral como herramienta de planificación financiera, conformada por las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y, aprendizaje y desarrollo, sobre las cuales se plantean objetivos, estrategias e indicadores de gestión en base a los factores claves detectados en cada perspectiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azeez, K. A., Kadhim, H. K., & Kadhim, A. A. H. (2020). The role of integration between enterprise resource planning and attribute based costing for supporting economic cost management in tourism companies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(2), 1-10.
- Ballvé, A. (2007). *Tablero de control: información para crear valor*. Emece.

- Banco Central del Ecuador. (2021). La economía ecuatoriana inicia la recuperación económica con una expansión del 2,8% en 2021. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1431-la-economia-ecuadoriana-inicia-la-recuperacion-economica-con-una-expansion-del-2-8-en-2021>
- Banco Pichincha de Ecuador. (2021). ¿Cómo se clasifican las empresas según su tamaño en Ecuador? <https://inicio.pichincha.com/portal/blog/post/clasificacion-empresas-por-tamano>
- Chiang Vega, M. M., & San Martín Neira, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & trabajo*, 17(54), 159-165.
- Ecuador. Asamblea Nacional Constituyente. (2008). Ley Orgánica de Transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Registro Oficial Suplemento 398. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE-TRANSITO-Y-SEGURIDAD-VIAL.pdf>
- Gobierno Autónoma Descentralizado Provincial del Carchi. (2016). Aspectos socio económicos y demografía en el Carchi. <https://carchi.gob.ec/2016f/index.php/aspectos-socio-economicos-y-demografia.html>
- Gu, J. (2009). China's private enterprises in Africa and the implications for African development. *The European Journal of Development Research*, 21(4), 570-587.
- Iftikhar, A., Purvis, L., & Giannoccaro, I. (2021). A meta-analytical review of antecedents and outcomes of firm resilience. *Journal of Business Research*, 135, 408-425
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral. Fundación RH.
- Merton, R. C., & Bodie, Z. (1992). On the management of financial guarantees. *Financial Management*, 21(4), 87-109.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard: vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(2), 33-66.
- Orbes, R. B. (2013). Relaciones Bilaterales Colombia Ecuador: Transporte internacional de mercancías por carretera. CITTE.
- Senplades [Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo]. (2017). Plan Nacional del Buen vivir 2017-2021. Senplades. <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>
- Senplades [Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo]. (2019). Agenda, Zonal 1-Norte 2017-2021. Senplades. <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/06/Agenda-Coordinaci%C3%B3n-Zonal-Z1-2017-2021.pdf>
- Wiersema, M. F., & Bowen, H. P. (2008). Corporate diversification: The impact of foreign competition, industry globalization, and product diversification. *Strategic Management Journal*, 29(2), 115-132.