



**Cadena de valor del sector
transporte H492 con énfasis en
Talento Humano en
Cuenca-Ecuador**

Cadena de valor del sector transporte H492 con énfasis en Talento Humano en Cuenca-Ecuador

María José González Calle

mgonzalez@uazuay.edu.ec

Juan Manuel Maldonado-Matute

jmaldonado@uazuay.edu.ec

Pedro Fernando Guerrero Maxi

pedromaxi@uazuay.edu.ec

María Isabel Arteaga Ortiz

iarteaga@uazuay.edu.ec

Ana Carolina Armijos-Orellana

aarmijos@uazuay.edu.ec

Resumen

La cadena de valor representa una herramienta estratégica útil para identificar, fortalecer y corregir elementos organizacionales que agregan y generan valor para los *stakeholders*. Por tanto, con el objetivo de evaluar el desempeño del sector de transporte H492 en la ciudad de Cuenca-Ecuador, se realizó el análisis de la cadena de valor respectivo. La metodología utilizada para lograrlo estuvo conformada por tres etapas que fueron: la construcción y validación de la base de datos del sector; una revisión bibliográfica para la construcción de una herramienta a ser aplicada entre las organizaciones de transporte y, finalmente, se procedió con el análisis de la información. Los resultados demostraron dificultades en las actividades de infraestructura, recursos humanos y compras; por otra parte, se identificaron aspectos positivos en el eslabón de logística interna y operaciones. Al final, se concluye que las empresas de transporte locales requieren de actividades estratégicas de mejora para potenciar y alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

Palabras clave

Cadena de valor, cuestionario, transporte por carretera, ventaja competitiva

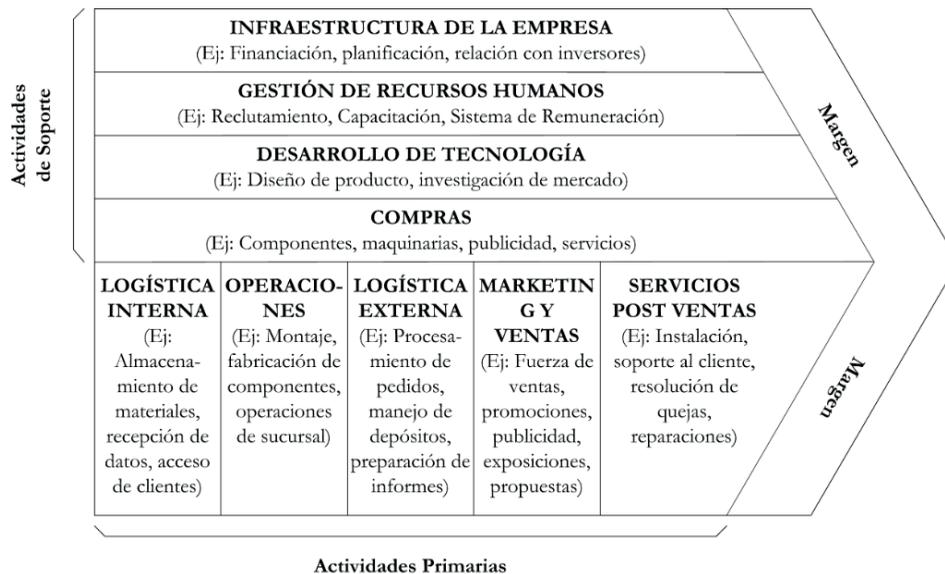
Introducción

El valor percibido puede definirse como aquella evaluación global realizada por parte del consumidor, acerca de la utilidad de un producto o servicio. Para ello, el individuo realiza un contraste entre lo que solicita y lo que se le entrega (Zeithaml, 1988). Siguiendo esta línea de pensamiento, en el libro *Competitive Advantage*, Porter (1985) presenta al concepto de cadena de valor como aquella herramienta de análisis para la planeación estratégica de negocios que facilita la identificación de ventajas competitivas dentro de una organización. Para lograrlo, realiza una examinación de la contribución del valor generado de cada una de las actividades empresariales, así como de las interrelaciones que se suscitan entre ellas.

En este sentido, el autor sugiere evaluar el desempeño de la empresa en función de cinco actividades primarias y cuatro de apoyo. Entre las primeras se encuentran: la logística de entrada, los procesos, la logística de salida, el marketing y ventas y el servicio posventa. Las últimas están encargadas de la transformación de las materias primas en productos finales. Las segundas, en cambio, están conformadas por la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, la administración de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las compras. Sin ellas, las actividades primarias no contarían con una base sólida para poder realizarse (Alonso, 2008). A continuación, en la Figura 1 se muestra la representación gráfica de la cadena de valor.

Figura 1

Representación gráfica de la cadena de valor



Nota. Esquema de la cadena de valor. Tomado de *The value chain and competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, por Michael Porter, 1985.

De esta herramienta, deben destacarse entonces los dinamismos que benefician a la empresa, aportando valor de forma directa a la producción, a través de las actividades primarias; o de forma indirecta, mediante las actividades de apoyo. Así, la organización puede encontrar distintas formas de diferenciarse, ya sea por precio, servicios, calidad, distribución de comisiones por ventas, entre otros (Jurevicius, 2013; Vivar-Astudillo et al., 2020).

Por otro lado, este panorama también sugiere que los dos tipos de actividades representan fuentes de ventajas competitivas importantes. Para corroborar lo mencionado, se destaca que, en varias ocasiones, se ha determinado que el valor se deriva de mejoras de innovación y tecnología aplicadas a modelos de negocio, en donde las actividades de apoyo desempeñan el rol de sistemas de información o de administración general y, por tanto, cumplen un papel protagónico. Por su parte, las actividades primarias suelen facilitar ventajas en costos (Jurevicius, 2013; Vivar-Astudillo et al., 2020).

Por lo expuesto, es posible establecer que cada una de las tareas o eslabones que conforman la cadena de valor permiten alcanzar fuentes de ventaja competitiva por costos o diferenciación; y las interrelaciones que se generan entre ellas dan paso a mayores niveles de valor percibido por el mercado, en comparación con la competencia (Alonso, 2008).

Además, desde una perspectiva estratégica, el concepto propuesto por Porter facilita la recopilación de información cualitativa y cuantitativa de calidad, tanto interna como externa a la organización. En consecuencia, permite incrementar las probabilidades de éxito en la toma de decisiones, especialmente cuando se trata de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo (Morillo, 2005). Asimismo, el surgimiento de esta concepción teórica representa un esfuerzo de evolución permanente en la que se encuentra el mercado, en donde el *management* y las estrategias organizacionales ocupan lugares de vital importancia (Iglesias, 2002).

Ahora bien, vale la pena recalcar que la cadena de valor es aplicable dentro de cualquier organización o sector económico. Por eso, la presente investigación analizó al sector de transporte de acuerdo con los principios del constructo teórico expuesto.

El sector de transporte y su importancia en la economía nacional

El crecimiento y desarrollo económico de un país ha estado condicionado históricamente por la existencia de medios de transporte eficientes. La razón de ello subyace en la capacidad que estos tienen para la ampliación de los mercados locales que favorecen la producción a gran escala, misma que viene acompañada de aumentos de eficiencia y productividad de capital. De esta manera, el transporte ha permitido que los productos nacionales alcancen mayores niveles de competitividad a nivel internacional (Sanabria, 2008).

En lo que se refiere al transporte de carga por carretera en particular, se debe señalar que este constituye una industria de peso en cualquier nación, dado que desempeña un rol estratégico que se centra en agilizar el comercio local y global y del cual, dependen varios consumidores y pro-

ductores. Por tanto, en la actualidad, el transporte es considerado, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, una actividad básica dentro del escenario del progreso socioeconómico (Aresti et al., 2016; López-Rodríguez y Pardo-Rincón, 2019).

El sector H492 – Otras actividades de transporte por vía terrestre en Ecuador

De acuerdo con el CIIU 4.0, el sector H, correspondiente a 'Transporte y almacenamiento', está conformado por los subsectores H492 y H4923, siendo estos 'Otras actividades de transporte por vía terrestre' y 'Transporte de carga por carretera', respectivamente, los cuales fueron objeto de estudio de la presente investigación. Según la ficha sectorial de la Corporación Financiera Nacional (CFN) (2020), en el 2019 se registró un total de 4891 empresas, ubicadas principalmente en las provincias de Pichincha (23%) y Guayas (18%), cuyo tamaño fue, en su mayoría, pequeña (29%) y microempresa (66%).

En el contexto de la provincia del Azuay, un 10% del total de empresas registradas en el 2019 se encontraron dentro de su territorio. Además, de acuerdo con la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 392 empresas se registraron y presentaron balances al 2021. En su mayoría fueron pequeñas y medianas empresas, coincidiendo con el perfil a nivel nacional.

Metodología

Este estudio tuvo como objetivo analizar el desempeño de la cadena de valor de las empresas pertenecientes al sector H492, correspondiente a 'Otras actividades de transporte por vía terrestre', de acuerdo con el CIIU 4.0, en la ciudad de Cuenca-Ecuador. Para ello, la metodología empleada fue de tipo cualitativo y cuantitativo, ejecutado en tres etapas.

En la primera se construyó una base de datos de las organizaciones obligadas a llevar contabilidad del sector en estudio, a partir de la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros y del Servicio de Rentas Internas (SRI). A continuación, se procedió a validar la información de contacto, actividad y permanencia en el mercado de cada una de las empresas, a través de llamadas telefónicas, correos electrónicos y visitas presenciales.

En la segunda etapa se realizó una revisión bibliográfica previa a la adaptación de la herramienta de análisis de la cadena de valor propuesta por González et al. (2018), permitiendo así incluir aspectos particulares del sector en estudio, mismos que fueron identificados tanto con el trabajo de campo llevado a cabo en la etapa anterior, así como con los aspectos teóricos recopilados en esta. En conjunto, esta fase permitió elaborar una herramienta conformada por 159 preguntas que fue dirigida a empresas medianas. En cuanto a la validación de la herramienta, esta fue ajustada y aprobada a través de un pilotaje llevado a cabo entre los empresarios del sector.

En la tercera etapa se analizaron los resultados de la encuesta aplicada por medio de un análisis estadístico descriptivo. El tipo de muestreo aplicado para el análisis de desempeño de la cade-

na de valor fue a conveniencia. En total, se entrevistaron a 31 empresas medianas de las 392 empresas pertenecientes al sector H492, mismas que aceptaron participar en el estudio. El resto de las organizaciones no fueron incluidas en este estudio por las razones que se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1

Razones de exclusión de empresas del estudio

Razones	Cantidad de empresas
Fuera del mercado	3
No se encuentra en Cuenca	4
No perteneciente al sector de estudio	6
Pequeñas empresas sin cadena de valor identificada con precisión	14
No dispuesta a participar en el estudio	72
Información de contacto inválida/no disponible	262

Nota. Elaboración por parte de los autores.

Con respecto al sector elegido, fue definido mediante un análisis realizado previamente por el Observatorio Empresarial, el mismo que contempló varios aspectos estratégicos que fueron: el nivel de ventas, el número de trabajadores, la representatividad empresarial del sector, entre otros; todo esto enmarcado en la ciudad de Cuenca.

Resultados

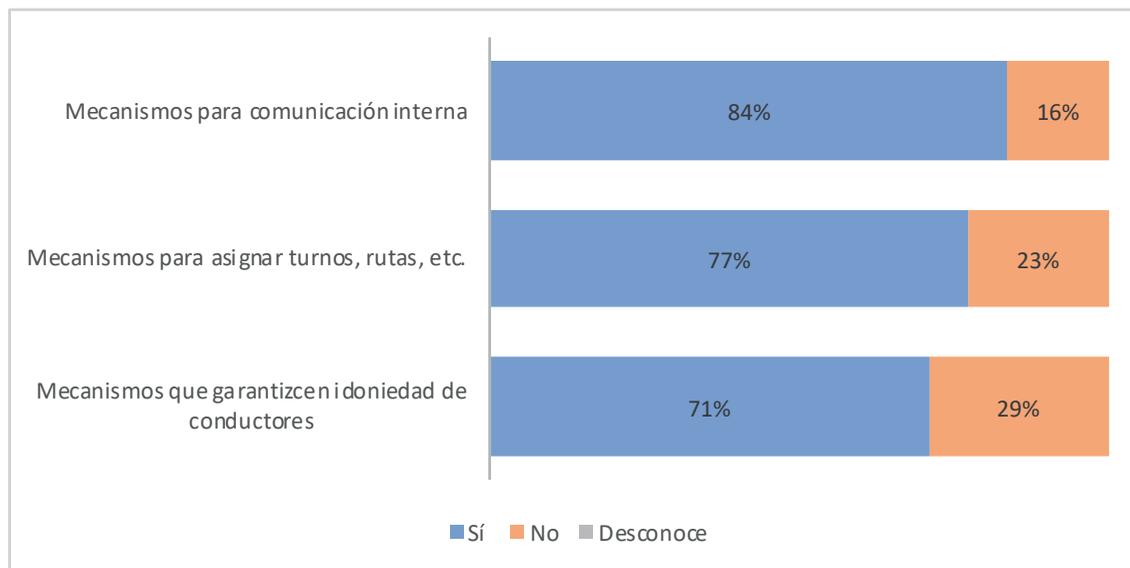
Actividades Primarias

1. Logística interna

Para el análisis del eslabón de logística interna se consideraron tres aspectos: primero, los mecanismos de comunicación interna: 26 de las 31 empresas analizadas afirman tener mecanismos que facilitan la comunicación dentro de la organización; el 77% de las organizaciones posee mecanismos para la asignación de turnos, rutas o frecuencias; y por último, el 71% de las empresas posee mecanismos que les permiten garantizar la idoneidad de los conductores para poder realizar sus actividades. Como se puede ver, la mayoría de las empresas en este eslabón muestra un desempeño adecuado, siendo que más del 70% cumple con los aspectos analizados.

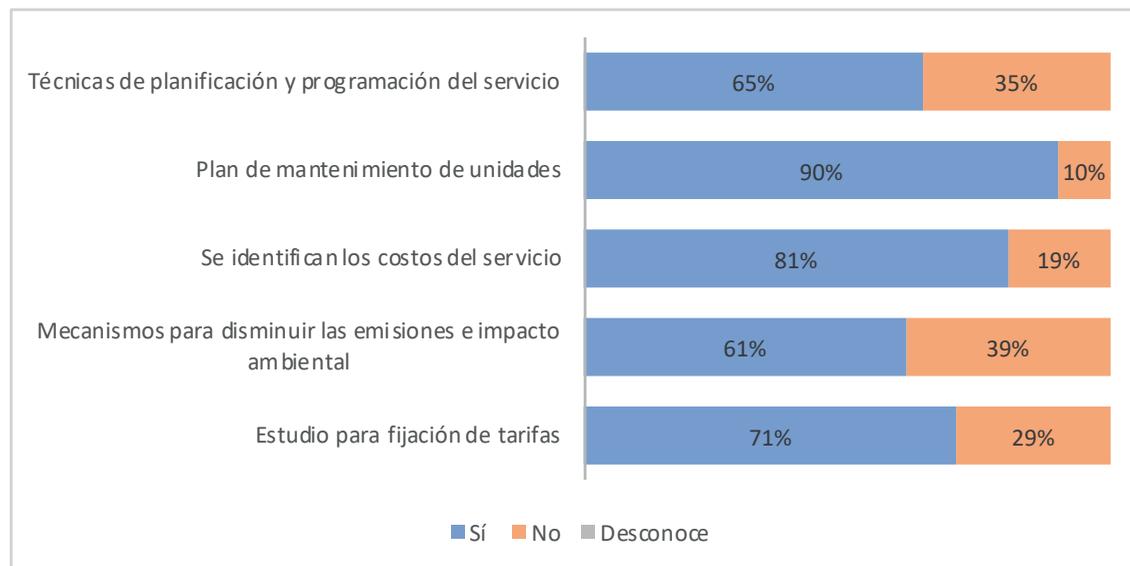
Figura 2

Gestión del eslabón de logística interna



2. Operaciones

En este eslabón se evaluó un total de cinco aspectos. De la muestra de 31 empresas, 20 de ellas no cumplen con al menos uno de los criterios planteados. El aspecto más crítico es el que se refiere al control de emisiones e impacto ambiental, donde 12 empresas indicaron que no cuentan con mecanismos que permitan mitigar el impacto ambiental; en contraste, el 90% de las empresas exige que sus unidades cumplan con un plan de mantenimiento mínimo, lo que indica la preocupación de las compañías en aspectos como la seguridad.

Figura 3*Gestión del eslabón de operaciones*

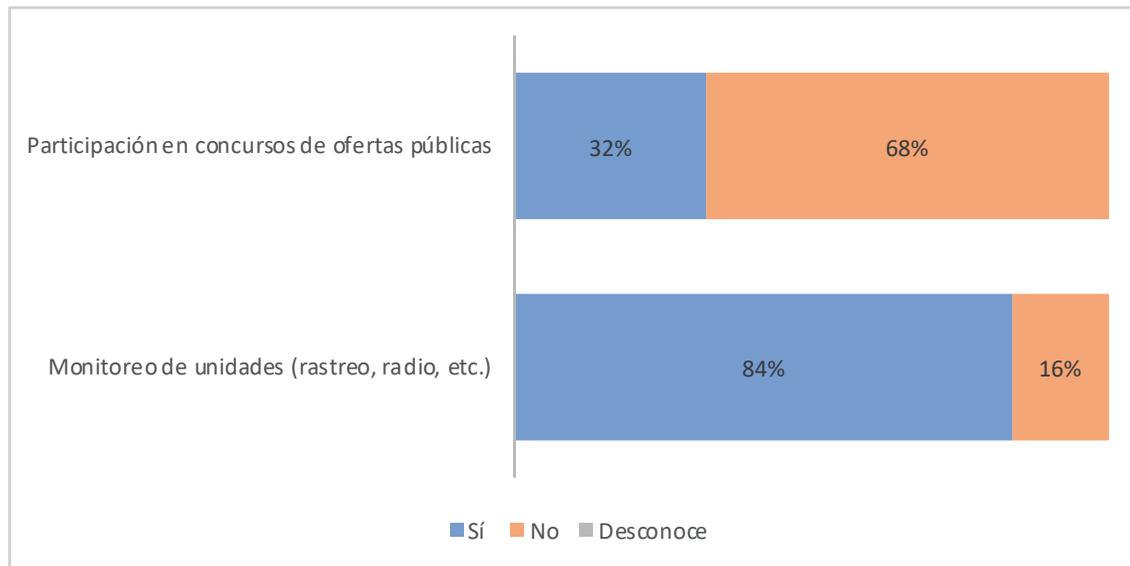
También es destacable que el 81% y el 71% de las empresas identifican los costos del servicio y tienen estudios para la fijación de tarifas, respectivamente. Sin embargo, siete de las empresas apenas cumplen con dos de los criterios evaluados. En cuanto a los criterios para la renovación de unidades, la mayoría de las empresas indicó que esto depende de las regulaciones y de la voluntad de los socios para cambiar sus unidades.

3. Logística externa

Usualmente, las actividades de logística externa suelen apoyarse en las actividades de transporte, razón por la cual, en este caso, se evaluaron solo dos aspectos relacionados a este eslabón de la cadena de valor que se pueden ver en la Figura 4. En el primer caso se consultó si las empresas tienen mecanismos para la comunicación o rastreo de sus unidades, siendo que 26 de las 31 empresas sí realizan esta actividad, sea mediante radio o algún dispositivo satelital.

Figura 4

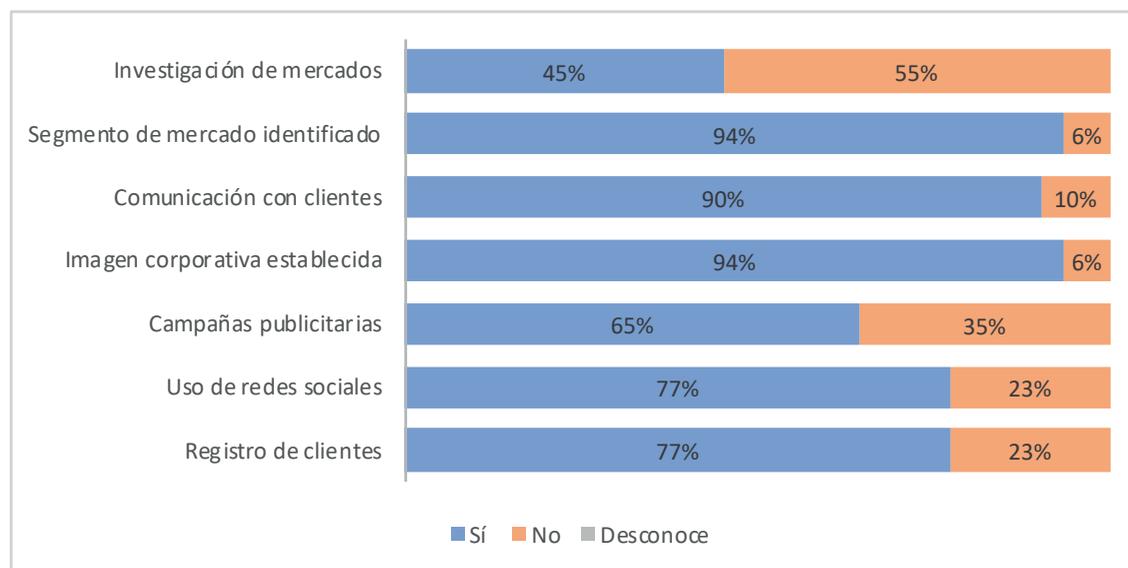
Gestión del eslabón de logística externa



Un segundo factor hace referencia a la participación en concursos de ofertas públicas. En este caso, solo el 32% de las empresas suele participar en este tipo de actividades, debido a que se encuentran más concentradas en realizar su actividad principal antes que buscar nuevas alternativas de operación.

4. Marketing y ventas

Para este estudio se evaluaron siete aspectos relacionados con el eslabón de marketing y ventas. Como se muestra en la Figura 5, casi todas las empresas tienen claramente identificado su segmento de mercado, establecida su imagen corporativa y guardan una permanente comunicación con sus clientes; aun así, casi la mitad afirma no haber realizado un estudio de mercado que permita conocer con certeza el mercado al cual sirve.

Figura 5*Gestión del eslabón de marketing y ventas*

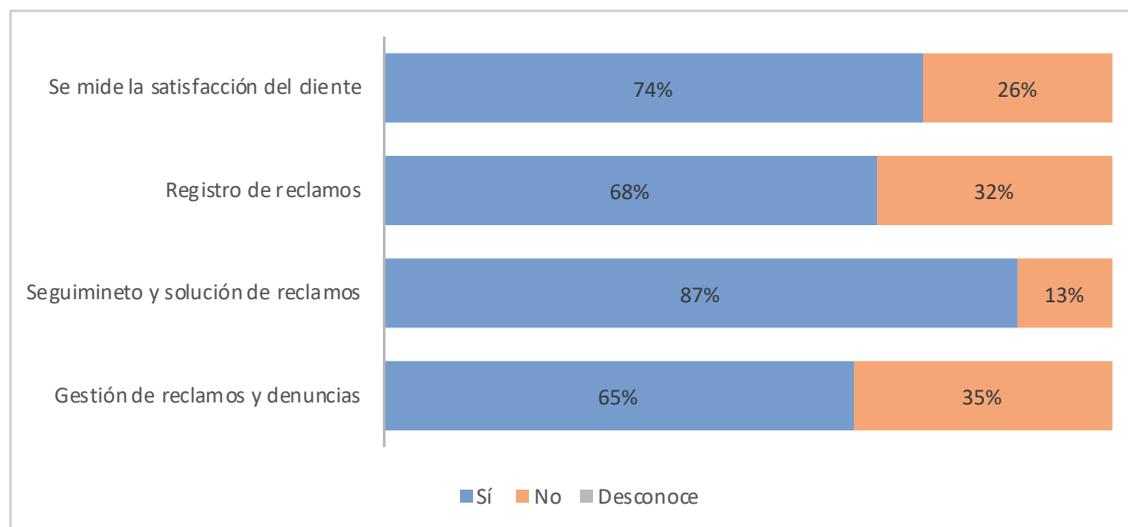
Un factor igual de relevante es el hecho de que un buen número de empresas invierte en publicidad y guarda un registro de sus clientes, por último, siguiendo con las tendencias tecnológicas, un buen número de empresas usa redes sociales con el propósito de comunicarse con sus clientes y dar a conocer sus servicios.

5. Servicio post venta

En total se evaluaron cuatro aspectos para el eslabón de servicio post venta, los cuales estuvieron enfocados de forma especial en la atención al cliente y la gestión de reclamos. Más de 20 empresas miden la satisfacción del cliente, mantienen un registro de reclamos y buscan gestionarlos de manera oportuna. A más de lo antes descrito, 27 empresas se preocupan por dar seguimiento y solución a los reclamos, de forma que se pueda garantizar un servicio adecuado.

Figura 6

Gestión del eslabón de marketing y ventas



Actividades de soporte

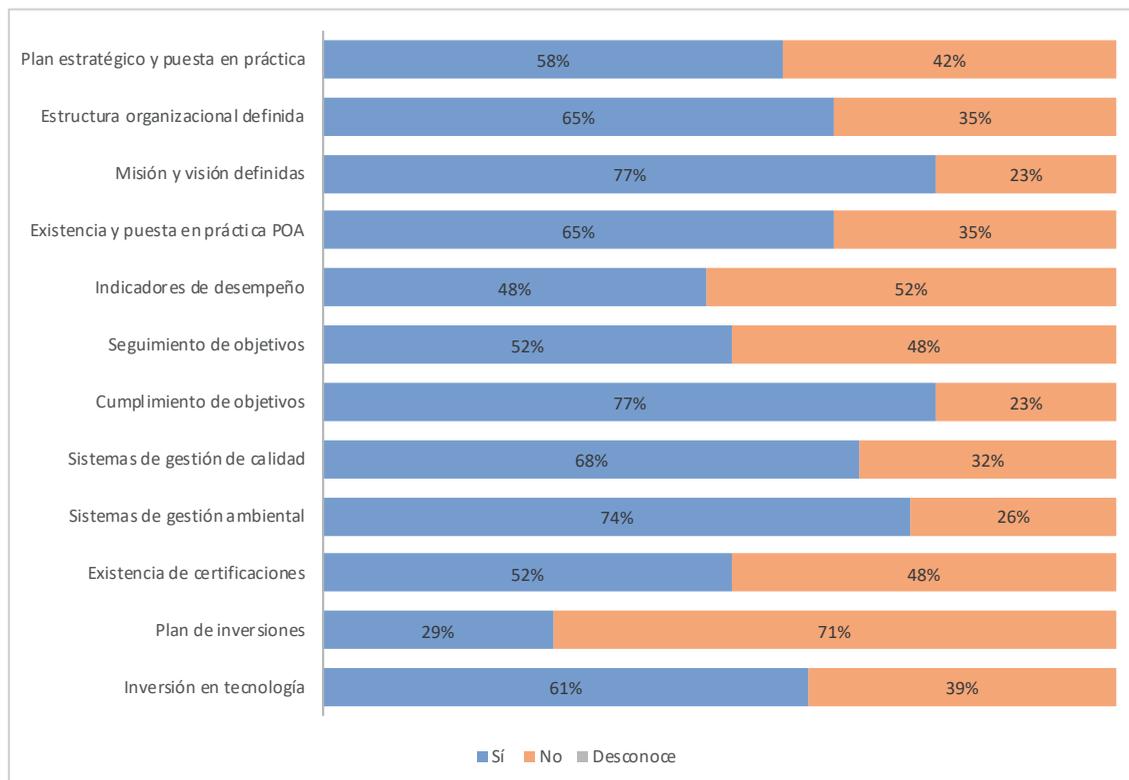
1. Infraestructura

El eslabón de infraestructura es indispensable para que toda empresa pueda desarrollar sus actividades de forma eficiente y aunque pueda causar cierta confusión, no se refiere a la infraestructura física, sino a los sistemas de gestión que soportan las acciones de la organización. Debido a su gran importancia, este eslabón se analizó a mayor profundidad. Los resultados obtenidos se pueden ver en la Figura 7 y 8.

Para el análisis del eslabón de infraestructura se evaluaron 24 factores. Entre los aspectos más destacados se puede mencionar que el 77% de las empresas tiene establecida su misión y visión; además el mismo número de empresas dice cumplir con los objetivos que se plantean. También, el 66% de las empresas posee un plan operativo y lo pone en práctica, lo que complementa con el 48% de las empresas que cuenta con indicadores de desempeño para evaluar su gestión. En contraste, solo 9 empresas dicen contar con un plan de inversiones y solo el 52%, comenta poseer algún tipo de certificación.

Figura 7

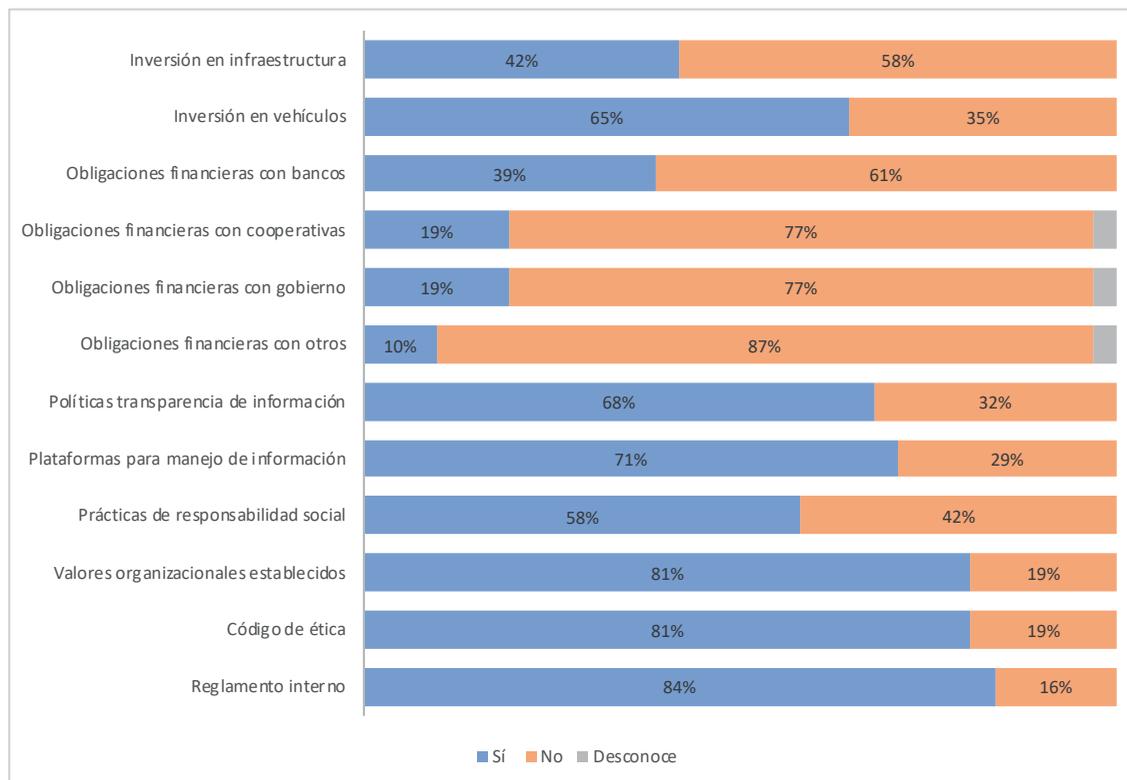
Gestión del eslabón de infraestructura (parte I)



Un aspecto importante es que el número de empresas que posee obligaciones financieras no pasa del 39%; esto ya sea con bancos (39%), cooperativas (19%) o entidades gubernamentales (19%). De igual forma, un importante número de empresas de este sector realiza inversiones de manera continua, siendo las más importantes las que trabajan con tecnología y vehículos.

Figura 8

Gestión del eslabón de infraestructura (parte II)



Algo destacable en las empresas de este sector es que la gran mayoría posee un código de ética y un reglamento interno para la regularización de las actividades de sus socios. Además, el 68% de las empresas cuenta con políticas para la transparencia de la información y el 58% lleva a cabo prácticas de responsabilidad social.

2. Recursos humanos

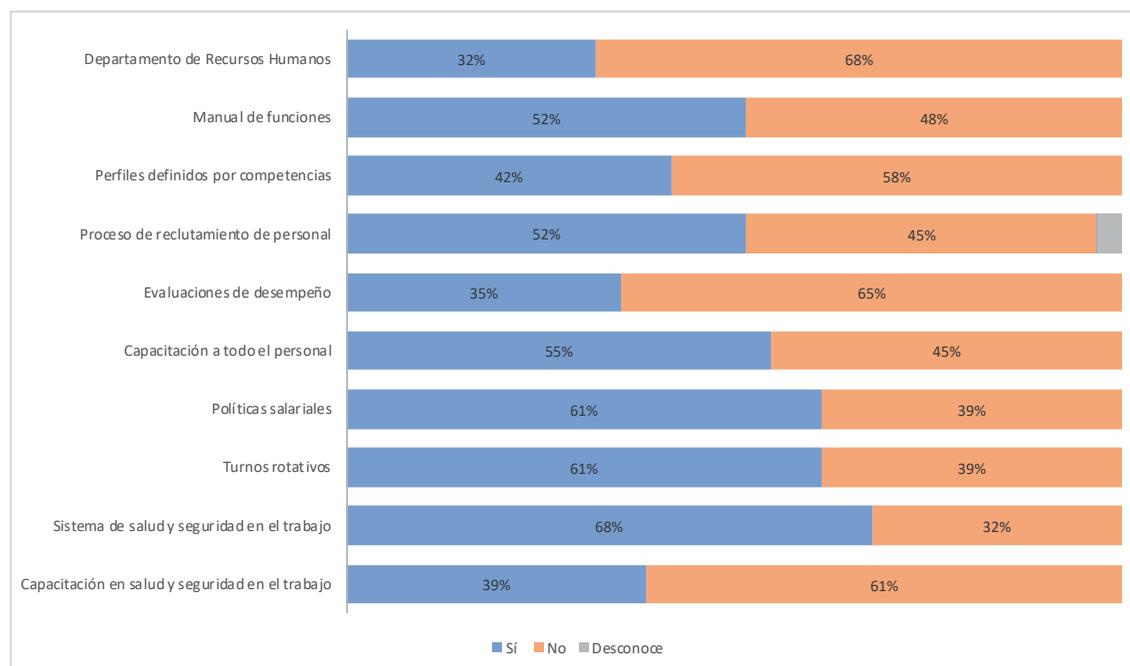
Gran parte del éxito de una organización depende de su talento humano y de cómo este se gestione. En este apartado se abordarán solo algunos aspectos relacionados a este eslabón de la cadena de valor; en una siguiente sección de este boletín, este tema será desarrollado con mayor profundidad y detalle.

En este caso, se han evaluado 10 aspectos expuestos en la Figura 9. De las empresas analizadas, solo 10 cuentan con un departamento de Talento Humano, lo cual guarda relación con el

hecho de que solo el 42% de las organizaciones cuenta con perfiles definidos por competencias y solo el 35% de las empresas realiza evaluaciones de desempeño.

Figura 9

Gestión del eslabón de recursos humanos



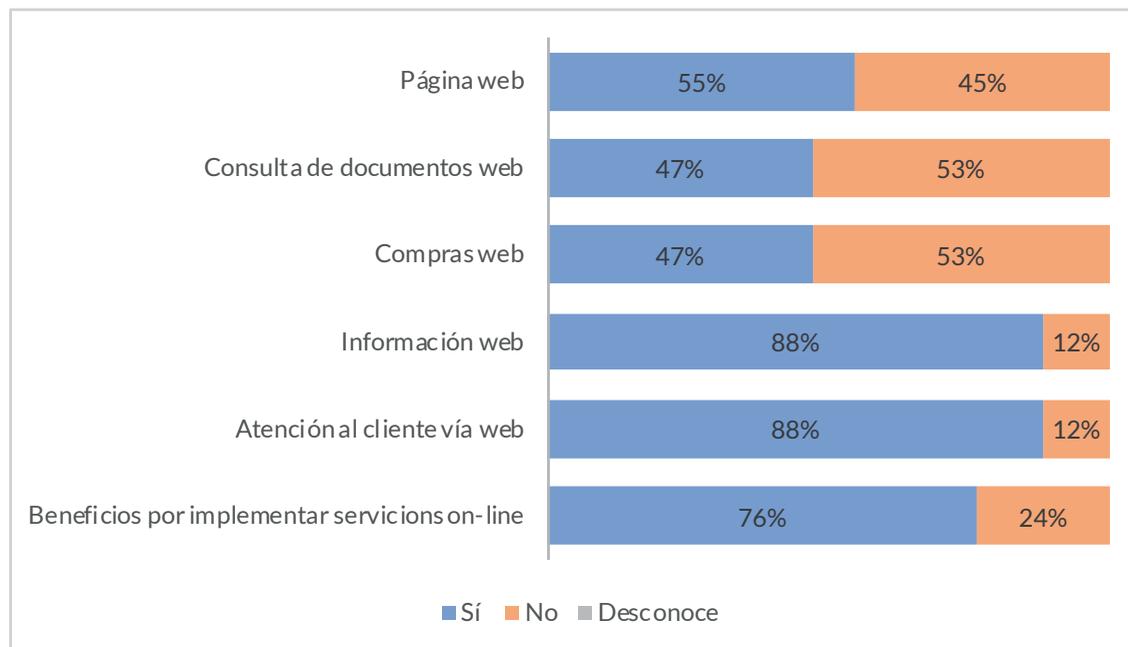
El 68% de las empresas maneja sistemas de salud y seguridad ocupacional, sin embargo, solo el 39% de las empresas capacita a su personal en estos temas. Asimismo, solo el 52% de las empresas cuenta con un manual de funciones y aplica procesos formales de reclutamiento de personal. Como se puede observar, este eslabón presenta falencias importantes, lo cual puede afectar la creación de valor.

3. Tecnología

La tecnología siempre es un factor importante en toda organización, ya que apoya muchas de las actividades de la cadena de valor que se realizan a diario. Para el estudio de este eslabón, se analizó el uso de las plataformas web como medio de apoyo a las actividades del negocio. De las 31 empresas estudiadas, 17 de ellas cuentan con una página web; de estas, al menos 13 utilizan su plataforma web para brindar información y atención al cliente.

Figura 10

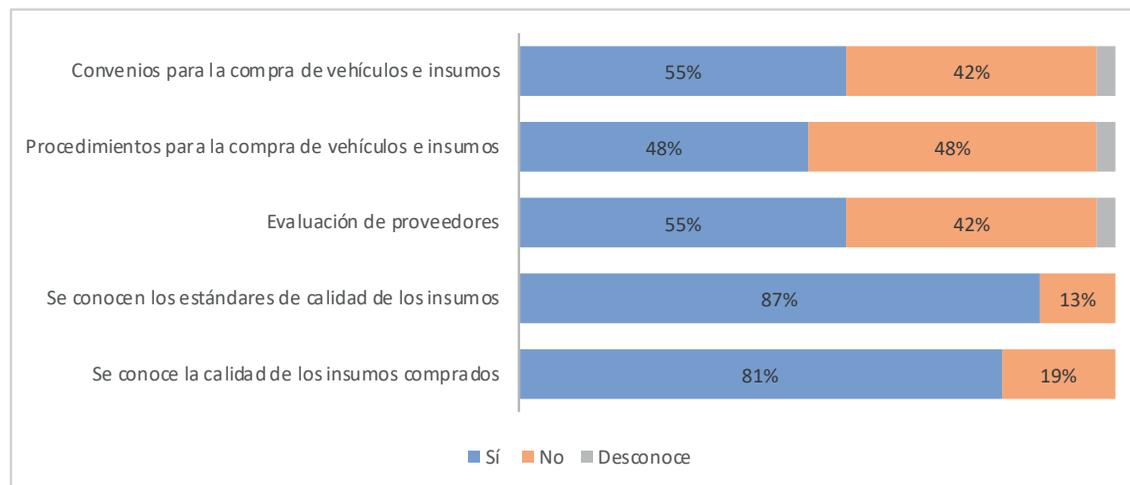
Gestión del eslabón de tecnología



De las empresas que cuentan con plataforma web, solo el 47% permite realizar compras y consultar documentos. Aun así, 13 de las 17 empresas aseguran haber percibido beneficios por la implementación de este tipo de tecnología.

4. Compras

El eslabón de compras hace referencia a las actividades que hacen posible el aprovisionamiento de insumos y equipos necesarios para la prestación del servicio. En este eslabón destaca el hecho de que casi la totalidad de empresas evaluadas están conscientes de los estándares de calidad de los insumos que adquieren como aceites, lubricantes, neumáticos, etc.

Figura 11
Gestión del eslabón de compras


A pesar de la gran cantidad de insumos que suelen adquirir estas empresas (aceites, neumáticos, lubricantes, mantenimiento, etc.), destaca el hecho de que solo un poco más de la mitad de estas tenga procedimientos de compra o convenios que permitan adquirir dichos insumos en mejores condiciones, lo que puede deberse a una falta de iniciativa por parte de los directivos o de los socios de las empresas.

Conclusiones

El estudio de la cadena de valor del sector H492 reveló que las empresas del sector presentan falencias y fortalezas; entre las principales falencias destacan las del eslabón de talento humano, donde un gran número de empresas no cuenta con procedimientos de selección, evaluación de desempeño o manuales de funciones.

De la misma forma, en el eslabón de infraestructura, un considerable número de empresas no cuenta con indicadores de desempeño ni hace seguimiento de sus objetivos. Además, no suelen existir planes de inversión.

Otra debilidad radica en el eslabón de compras, donde casi la mitad de empresas no maneja convenios ni procedimientos para la adquisición de vehículos e insumos, a pesar de la gran cantidad de compras que suelen realizar.

Dentro de las fortalezas del sector, destaca el hecho de que muy pocas empresas mantienen obligaciones financieras; además de que una buena cantidad de estas poseen reglamentos internos, códigos de ética y valores organizacionales definidos.

Dentro de los puntos fuertes, también destaca el eslabón de logística interna, donde los mecanismos de comunicación interna, asignación de turnos y evaluación de conductores son una constante en la mayoría de empresas.

Respecto a las operaciones, resalta el hecho de que casi todas las organizaciones poseen un plan de mantenimiento para sus unidades, además de que se identifican los costos del servicio, lo cual permite tener políticas para la fijación de tarifas basadas en estudios técnicos.

Finalmente, se debe mencionar que las compañías buscan constantemente nuevas formas de comunicación con sus clientes, para lo cual han buscado sacar provecho de herramientas como las páginas web y las redes sociales, enfocándose en aspectos como la gestión de reclamos y la promoción de sus servicios.

Referencias

- Alonso, G. (2008). Presupuesto financiero. *Palermo Business Review*, 2, 83–96.
- Aresti, M., Tanco, M., Jurburg, D., Moratorio, D. y Villalobos, J. (2016). Evaluación de tecnologías para la eficiencia energética en vehículos de carga por carretera. *Ingeniería*, 14, 35–47.
- Comisión Financiera Nacional. (2020). *Ficha sectorial*: https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2020/ficha-sectorial-3-trimestre-2020/FS_TransporteCarga_3T2020.pdf
- González, M., Maldonado, J. y Sinmaleza, K. (2018). *Metodología para la evaluación de los elementos de la cadena de valor en PYMES*. Memorias de La XVI Asamblea General de ALAFEC. La Administración del Recurso Humano y sus operaciones en América Latina, 83–103.
- Iglesias, D. (2002). *Cadenas De Valor Como Estrategia: Las Cadenas De Valor En El Sector Agroalimentario*. Estación Experimental Agropecuaria Anguil.
- Jurevicius, O. (2013). *Value Chain Analysis*. Strategic Management Insight. <https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis/>
- López-Rodríguez, C. y Pardo-Rincón, S. (2019). El transporte de carga terrestre en el comercio internacional. Análisis comparativo entre Bogotá, Colombia y Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. *Ensayos de Economía*, 29(54), 89–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.15446/ede.v29n54.75022>
- Morillo, M. (2005). Análisis de la Cadena de Valor Industrial y de la Cadena de Valor Agregado para las Pequeñas y Medianas Industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 53–70.
- Porter, M. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Sanabria, S. (2008). El papel del transporte en el crecimiento económico colombiano en la segunda mitad del siglo XX. *Apuntes Del CENES*, XXVII(46), 141–182.
- Vivar-Astudillo, A., Erazo-Álvarez, J. y Narváez-Zurita, C. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(19), 4–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/1251446>