

## INDICE

<b>CAPÍTULO I: GENERALIDADES.....</b>	<b>1</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>2</b>
1.1. Antecedentes .....	2
1.1.1. La empresa.....	2
1.1.2. Ubicación.....	4
<b>1.2. GIRO DEL NEGOCIO.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
1.4.1. Formulación del problema.....	6
<b>1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2. Objetivos específicos.....	9
<b>1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....</b>	<b>10</b>
1.6.1. Marco teórico.....	10
1.6.2. Marco Conceptual.....	17
<b>CAPÍTULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>19</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>20</b>
2.1. Análisis externo.....	20
2.1.1. Macroambiente.....	20
2.1.1.1.Factor económico.....	21

2.1.1.1.1. Inflación.....	21
2.1.1.1.2. Producto interno bruto (PIB).....	24
2.1.1.1.3. Balanza comercial.....	27
2.1.1.1.4. Tasa de interés activa.....	31
2.1.1.1.5. Tasa de interés pasiva.....	33
2.1.1.1.6. Riesgo país.....	34
2.1.1.1.6. Precio del petróleo.....	36
2.1.1.1.7. Desempleo.....	37
2.1.1.2. Factor político.....	39
2.1.1.2.1. Gobernabilidad.....	39
2.1.1.1. Factor geopolítico.....	43
2.1.1.2.1. Políticas de integración regional.....	43
2.1.1.1. Factor tecnológico.....	48
2.1.1.2.1. Parque automotor a nivel nacional.....	48
2.1.1.2.1. Sistemas informáticos.....	50
2.1.1.2.1. Sistemas de comunicación.....	51
2.1.1.2.1. Sistemas de rastreo satelital.....	52
2.1.1.2.1. Infraestructura.....	53
2.1.1.2.1. Sistema de alcantarillado.....	54
2.1.1.1. Factor legal y ambiental.....	54
2.1.1.2.1. Seguridad jurídica.....	54
2.1.1.2.1. Leyes y reglamentos.....	56
2.1.1.1. Factor demográfico.....	65
2.1.1.1. Factor socio cultural.....	66

2.1.1.2.1. Pobreza.....	67
2.1.1.2.1. Migración.....	68
2.1.1.2.1. Seguro de accidentes personales y de vehículos.....	70
<b>2.1.2. Microambiente.....</b>	<b>72</b>
2.1.2.1. Proveedores.....	73
2.1.2.2.1. Líneas de productos y/o servicios.....	73
2.1.2.2.1. Condiciones de venta.....	75
2.1.2.2.1. Canales de distribución.....	76
2.1.2.2. Clientes.....	76
2.1.2.2.1. Clientes actuales .....	77
2.1.2.2.2. Clientes potenciales.....	78
2.1.2.2.3. Volumen de ventas.....	79
2.1.2.2.4. Análisis de la satisfacción del cliente.....	81
2.1.2.3.Competencia.....	93
2.1.2.4.Productos sustitutos.....	96
2.1.2.5.Barreras de entradas.....	97
<b>2.2. ANÁLISIS INTERNO.....</b>	<b>97</b>
2.2.1. Capacidad administrativa.....	98
2.2.2. Capacidad financiera.....	99
2.2.2.1.Diagnostico del crecimiento.....	99
2.2.2.2.Activos.....	101
2.2.2.3.Pasivos.....	101
2.2.2.4.Patrimonio.....	102
2.2.3. Capacidad tecnológica.....	105
2.2.4. Capacidad del talento humano.....	108
2.2.5. Capacidad de comercialización.....	110
2.2.6. Capacidad productiva.....	111
<b>2.3. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS.....</b>	<b>113</b>

<b>2.4. ANÁLISIS FODA.....</b>	<b>116</b>
2.4.1. Matrices.....	116
2.4.1.1. Matrices resumen.....	116
2.4.1.1.1. Fortalezas.....	116
2.4.1.1.2. Oportunidades.....	117
2.4.1.1.3. Debilidades.....	118
2.4.1.1.4. Amenazas.....	119
2.4.1.2. Matrices de ponderación de impactos.....	121
2.4.1.2.1. Fortalezas.....	121
2.4.1.2.2. Oportunidades.....	122
2.4.1.2.3. Debilidades.....	123
2.4.1.2.4. Amenazas.....	124
2.4.1.3. Matrices de acción.....	129
2.4.1.3.1. Matrices de acción de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”.....	129
2.4.1.3.2. Matrices de acción de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”.....	132
2.4.1.3.3. Matrices de acción de áreas de respuesta estratégica “FA”.....	134
2.4.1.3.4. Matrices de acción de áreas de mejoramiento estratégico “DO”.....	137
2.4.1.3.5. Matriz de síntesis estratégica.....	140
2.4.1.4. Matriz Boston Consulting Group.....	142
2.4.1.5. Matriz General Electric.....	143
<b>CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>145</b>
<b>3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>146</b>
<b>3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....</b>	<b>146</b>
3.1.1. Clientes.....	148
<b>3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA.....</b>	<b>148</b>
3.2.1. Valores.....	148
3.2.2. Principios.....	150
3.2.3. Visión.....	152

3.2.4. Misión.....	153
3.2.5. Objetivos corporativos.....	155
3.2.5.1. Ejes estratégicos –áreas de priorización estratégica.....	155
3.2.5.2. Pre – objetivos.....	156
3.2.5.3. Priorización de objetivos.....	160
3.2.5.4. Objetivos corporativos definidos.....	164
3.2.6. Políticas corporativas.....	165
3.2.6.1. Políticas corporativas generales.....	165
3.2.6.2. Políticas corporativas específicas.....	166
3.2.6.2.1. Área administrativa.....	166
3.2.6.2.2. Área de producción.....	167
3.2.6.2.3. Área de comercialización.....	167
3.2.6.2.4. Área de talento humano.....	168
3.2.6.2.5. Área financiera.....	168
<b>3.3. ESTRATEGIAS.....</b>	<b>169</b>
3.3.1. Perfil estratégico.....	171
3.3.1.1. Estrategia de desarrollo (ventaja competitiva).....	171
3.3.1.2. Estrategia de crecimiento.....	171
3.3.1.3. Estrategia de competitividad.....	171
3.3.2. Balance de Scorecard.....	173
3.3.2.1. Tablero de comando.....	176
3.3.2.2. Control de mando integral.....	178
3.3.2.3. Matriz de cumplimiento.....	180
3.4. MAPAS ESTRATÉGICOS.....	181
<b>CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....</b>	<b>183</b>
<b>4.1. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....</b>	<b>184</b>
4.1.1 Determinación de proyectos.....	184

4.1.2. Priorización de objetivos.....	184
4.1.3. Perfil y programación de proyectos.....	189
4.1.3.1. Desarrollo de perfiles y programas de los proyectos.....	189
4.1.3.1.1. Proyecto N° 1: Estructura y Difusión de la Cultura Corporativa.....	189
4.1.3.1.2. Proyecto N° 2: Plan de capacitación e incentivos al personal.....	193
4.1.3.1.3. Proyecto N° 3: Modelo de gestión estratégico basado en Balanced Scorecard...	197
4.1.3.1.4. Proyecto N° 4: Plan de actualización de sistemas de información.....	200
4.1.3.1.5. Proyecto N° 5: Plan de marketing basado en CRM.....	203
4.1.3.1.6. Proyecto N° 6: Plan de inversión.....	206
4.1.3.1.7. Proyecto N° 7: Plan de mantenimiento técnico vehicular.....	209
4.1.3.1.8. Proyecto N° 8: Plan de logística.....	212
4.1.4. Diagrama de Gantt.....	215
<b>4.2. DESARROLLO DE PROYECTOS.....</b>	<b>217</b>
4.2.1. Proyecto N°: Estructura y difusión de la Cultura Corporativa.....	217
4.2.1.1. Importancia y justificación.....	217
4.2.1.2. Alcance.....	217
4.2.1.3. Objetivos del proyecto.....	217
4.2.1.4. Objetivos específicos del proyecto.....	217
4.2.1.5. Desarrollo de actividades.....	218
4.2.2. Proyecto n° 2: plan de capacitación e incentivos al personal.....	223
4.2.2.1. Importancia y justificación.....	223
4.2.2.2. Alcance.....	224
4.2.2.3. Objetivo del proyecto.....	224
4.2.2.4. Objetivos específicos del proyecto.....	224
4.2.2.5. Desarrollo de actividades.....	225
4.2.3. Proyecto n° 3: modelo de gestión estratégica basado en balanced scorecard.....	229
4.2.3.1. Importancia y justificación.....	229
4.2.3.2. Alcance.....	229
4.2.3.3. Objetivo del proyecto.....	229
4.2.3.4. Objetivos específicos del proyecto.....	229

4.2.3.5.Desarrollo de actividades.....	230
--	-----

**CAPITULO V: INDICADORES DE GESTION Y EVALUACIÓN FINANCIERA.....233**

**5.1. INDICADORES DE GESTIÓN.....234**

5.1.1. Importancia y justificación.....	235
---	-----

5.1.2. Tipos de indicadores de gestión.....	235
---	-----

5.1.3. Indicadores de gestión por perspectivas.....	236
---	-----

5.1.4. Indicadores de gestión para Trapegsa.....	236
--	-----

**5.2. ANALISIS FINANCIERO.....238**

5.2.1. Presupuesto de los proyectos.....	238
--	-----

5.2.2. Flujo de caja.....	239
---------------------------	-----

5.2.2.1.Flujo de caja considerando la situación actual.....	240
---	-----

5.2.2.2.Evaluación financiera del flujo de caja sin intervención.....	242
---	-----

5.2.2.3.Flujo de caja considerando la implementación del proyecto.....	244
--	-----

5.2.2.4. Flujo de caja considerando los proyectos.....	245
--	-----

5.2.2.5.Evaluación financiera con intervención de los proyectos.....	246
--	-----

5.2.2.6.Comparación de los flujos con y sin proyectos.....	248
--	-----

5.2.2.7.Análisis de escenarios.....	249
-------------------------------------	-----

5.2.2.7.1. Estructuración del fenómeno prospectivo.....	249
---	-----

5.2.2.7.2. Determinación de actores y objetivos.....	251
--	-----

5.2.2.7.3. Variables relevantes.....	254
--------------------------------------	-----

5.2.2.7.4. Análisis de posibilidades.....	254
---	-----

5.2.2.7.5. Combinación de posibilidades.....	255
--	-----

5.2.2.7.6. Determinación de escenarios factibles.....	255
---	-----

5.2.2.8.Análisis de sensibilidad.....	258
---------------------------------------	-----

5.2.2.8.1. Incidencia de los escenarios en el flujo de caja de la empresa.....	258
--	-----

5.2.2.8.2. Flujo de caja considerando un escenario pesimista.....	258
5.2.2.8.3. Flujo de caja considerando un escenario optimista.....	259

**CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....262**

**6.1. CONCLUSIONES.....263**

**6.2. RECOMENDACIONES.....264**

**6.3. BIBLIOGRAFÍA.....264**

**ANEXO N° 1.....265**

**ANEXO N° 2.....269**

**ANEXO N° 3.....270**



## INDICES DE GRAFICOS

### **CAPITULO I.**

FIGURA NO. 1.1 logotipo de TRAPEGSA.....	2
FIGURA NO. Vehículos de TRAPEGSA.....	3
FIGURA NO. 1.2 Croquis.....	4
FIGURA NO. 1.3 Diagrama Ishikawa de TRAPEGSA.....	7
FIGURA NO. 1.4 Etapas de la Planificación Estratégica.....	11
FIGURA NO. 1.5 Análisis del entorno.....	13
FIGURA NO. 1.6 Perspectivas.....	16

### **CAPITULO II.**

FIGURA NO. 2.1 Grafico del diagnostico situacional.....	20
FIGURA NO. 2.2 Factores Macroambientes de TRAPEGSA.....	21
FIGURA NO. 2.3 Gráfico de la inflación hasta el 30 de abril del 2008.....	23
FIGURA NO. 2.4 Gráfico del PIB.....	25
FIGURA NO 2.4 Gráfico del PIB.....	26
FIGURA NO. 2.5 Gráfico de la balanza comercial.....	28
FIGURA NO. 2.6 Gráfico de la balanza comercial del sector petrolero.....	29
FIGURA NO. 2.7 Gráfico de la balanza comercial del sector no petrolero.....	30
FIGURA NO. 2.8 Gráfico de la tasa de interés activa.....	31
FIGURA NO. 2.9 Gráfico de la tasa de interés pasiva.....	34
FIGURA NO. 2.10 Gráfico del riesgo país.....	36
FIGURA NO. 2.11 Evolución del desempleo 1990-1995.....	38
FIGURA NO. 2.12 Entradas y salidas de ecuatorianos por principales países de procedencia o destino año 2005.....	69
FIGURA NO. 2.13 Canal directo de distribución de TRAPEGSA.....	76
FIGURA NO. 2.14 Volúmen de ventas enero-abril del 2008.....	80
FIGURA NO. 2.15 Relación tiempo.....	83
FIGURA NO. 2.16 Medio de darse a conocer.....	84
FIGURA NO. 2.17 Satisfacción del cliente.....	85

FIGURA NO. 2.18 Estado del vehículo.....	86
FIGURA NO. 2.19 Atención del chofer.....	87
FIGURA NO. 2.20 Aceptación de los precios.....	88
FIGURA NO. 2.21 Característica representativa.....	89
FIGURA NO. 2.22 Existencia de la competencia.....	90
FIGURA NO. 2.23 Tiempo de pago.....	91
FIGURA NO. 2.24 Importaciones de tractocamiones 2007.....	94
FIGURA NO. 2.25 Ventana para el rastreo del vehículo.....	107
FIGURA NO. 2.25 Matriz Boston Consulting Group.....	142
FIGURA NO. 2.27 Matriz general electric.....	144

### **CAPITULO III.**

FIGURA NO. 3.1 Definición del negocio de TRAPEGSA.....	147
FIGURA NO. 3.2 Importancia de los clientes.....	148
FIGURA NO. 3.3 Valores de TRAPEGSA.....	150
FIGURA NO. 3.3 Principios de TRAPEGSA.....	152
FIGURA NO. 3.4 Visión 2013 para TRAPEGSA.....	153
FIGURA NO. 3.5 Misión 2013 para TRAPEGSA.....	154
FIGURA NO. 3.6 Impacto vs. Factibilidad.....	163
FIGURA NO. 3.7 Estrategia corporativa.....	173
FIGURA NO. 3.8 Perspectivas.....	174

### **CAPITULO IV.**

FIGURA NO. 4.1 Organigrama estructural de TRAPEGSA.....	222
---	-----

### **CAPITULO V.**

FIGURA NO. 5.1 Evolución del flujo de caja considerando la situación actual.....	241
FIGURA NO. 5.2 Evolución del flujo de caja considerando proyectos.....	246
FIGURA NO. 5.3 Comparación de flujos de caja.....	248
FIGURA NO. 5.3 Árbol de problemas de trapegsa.....	250
FIGURA NO. 5.4 Flujo de caja considerando escenario pesimista.....	259
FIGURA NO. 5.5 Flujo de caja considerando escenario optimista.....	260

## INDICE DE TABLAS:

### CAPITULO II.

TABLA N° 2.1 Inflación hasta el 30 de abril del 2008.....	22
TABLA N° 2.2 Producto interno bruto.....	25
TABLA N° 2.3 Producto interno bruto.....	26
TABLA N° 2.4 Balanza comercial.....	28
TABLA N° 2.5 Balanza comercial del sector petrolero.....	29
TABLA N° 2.6 Balanza comercial del sector no petrolero.....	30
TABLA N° 2.7 Tasa de interés activa.....	32
TABLA N° 2.8 Tasa de interés pasiva.....	33
TABLA N° 2.9 Riesgo país.....	35
TABLA N° 2.10 Desempleo por sexo y grupos de edad (marzo 2005).....	38
TABLA N° 2.11 Evolución del tipo de cambio real.....	44
TABLA N° 2.11 Entradas y salidas de ecuatorianos por principales países de procedencia o destino año 2005.....	69
TABLA N° 2.12 Volumen de ventas enero-abril del 2008.....	79
TABLA N° 2.13 Relación tiempo.....	82
TABLA N° 2.14 Medios de darse a conocer.....	83
TABLA N° 2.15 Satisfacción del cliente.....	85
TABLA N° 2.18 Estado del vehículo.....	86
TABLA N° 2.17 Atención del chofer.....	87
TABLA N° 2.18 Aceptación de los precios.....	88
TABLA N° 2.19 Característica representativa.....	89
TABLA N° 2.20 Existencia de la competencia.....	90
TABLA N° 2.21 Tiempo de pago.....	91
TABLA N° 2.22 Importaciones de tracto camiones.....	94
TABLA N° 2.23 Cuadro comparativo de las utilidades generadas.....	100
TABLA N° 2.24 Análisis comparativo.....	100

TABLA N° 2.25 Activos de la empresa Trapegsa.....	101
TABLA N° 2.26 Pasivos de la empresa Trapegsa.....	102
TABLA N° 2.27 Patrimonio de la empresa Trapegsa.....	102
TABLA N° 2.28 Indicadores de liquidez.....	103
TABLA N° 2.29 Indicadores de rentabilidad.....	104
TABLA N° 2.30 Capacidad diaria por tonelaje.....	111
TABLA N° 2.31 Capacidad productiva ruta quito-gye.....	112
TABLA N° 2.32 Capacidad productiva para las mulas con distintas rutas.....	112
TABLA N° 2.33 Matriz de resumen de fortalezas.....	117
TABLA N° 2.34 Matriz de resumen de oportunidades.....	117
TABLA N° 2.35 Matriz de resumen de debilidades.....	118
TABLA N° 2.36 Matriz de resumen de amenazas.....	119
TABLA N° 2.37 Matriz de ponderación de fortalezas.....	121
TABLA N° 2.38 Matriz de ponderación de oportunidades.....	122
TABLA N° 2.39 Matriz de ponderación de debilidades.....	123
TABLA N° 2.40 Matriz de ponderación de amenazas.....	124
TABLA N° 2.41 Matrices de acción de áreas ofensivas de iniciativa estratégica “FO”.....	130
TABLA N° 2.42 Matrices de acción de áreas defensivas de iniciativa estratégica “DA”.....	133
TABLA N° 2.43 Matrices de acción de áreas respuesta estratégica “FA”.....	135
TABLA N° 2.44 Matrices de acción de áreas de mejoramiento estratégico “DO”.....	138
TABLA N° 2.45 matriz de síntesis.....	141
TABLA N° 2.46 Síntesis de la situación del negocio.....	142
TABLA N° 2.47 Síntesis de la situación del negocio.....	143

### **CAPITULO III.**

TABLA N° 3.1 Enfoque de la empresa.....	147
TABLA N° 3.2 Valores existentes y propuestos para TRAPEGSA.....	148
TABLA N° 3.3 Matriz axiológica de valores para TRAPEGSA.....	149
TABLA N° 3.4 Matriz axiológica de principios propuestos para TRAPEGSA.....	151

TABLA N° 3.5 Características de los objetivos.....	155
TABLA N° 3.6 Ejes estratégicos para TRAPEGSA.....	156
TABLA N° 3.7 Análisis de afinidad de pre-objetivos para Trapegsa.....	157
TABLA N° 3.8 Priorización de objetivos para Trapegsa.....	160
TABLA N° 3.9 Impacto vs. Factibilidad.....	162
TABLA N° 3.10 Análisis impacto vs. Factibilidad para Trapegsa.....	164
TABLA N° 3.11 Objetivos corporativos para Trapegsa.....	165
TABLA N° 3.12 Estrategias corporativas.....	170
TABLA N° 3.13 Perfil estratégico de Trapegsa.....	172
TABLA N° 3.14 Tablero de comando de Trapegsa.....	175
TABLA N° 3.15 CMI de Trapegsa.....	177
TABLA N° 3.16 Matriz de cumplimiento de Trapegsa.....	179
TABLA N° 3.17 Mapa estratégico por perspectivas de Trapegsa.....	180
TABLA N° 3.18 Mapa estratégico por perspectivas ponderadas de Trapegsa.....	181

#### **CAPITULO IV.**

TABLA N° 4.1 Impacto estratégico de los proyectos.....	184
TABLA N° 4.2 Matriz de priorización de los proyectos.....	185
TABLA N° 4.3 Matriz de prioridad de ejecución de los proyectos.....	187
TABLA N° 4.4 Proyecto n° 1: estructura y difusión de la cultura corporativa.....	192
TABLA N° 4.5 Proyecto n° 2: plan de capacitación e incentivos al personal.....	196
TABLA N° 4.6 Proyecto n° 3: modelo de gestión estratégico basado en Balanced Scorecard.....	199
TABLA N° 4.6 Proyecto n° 4: plan de actualización de los sistemas de información.....	202
TABLA N° 4.7 Proyecto n° 5: plan de marketing basado en CRM.....	205
TABLA N° 4.8 Proyecto n° 6: plan de inversión.....	208
TABLA N° 4.9 Proyecto n° 7: plan de mantenimiento técnico vehicular.....	211
TABLA N° 4.10 Proyecto n° 8: plan de logística.....	214
TABLA N° 4.11 Diagrama de gantt de proyectos.....	216

TABLA N° 4.1 Temas para la capacitación.....	226
TABLA N° 4.2 Capacitadores.....	227

## **CAPITULO V.**

TABLA N° 5.1 Tabla de indicadores para Trapegsa.....	237
TABLA N° 5.2 Presupuesto de los proyectos presentados para Trapegsa.....	238
TABLA N° 5.3 Presupuesto de los proyectos según período de ejecución.....	238
TABLA N° 5.4 Valoración de Trapegsa.....	239
TABLA N° 5.5 Flujo de caja de Trapegsa sin intervención.....	240
TABLA N° 5.6 Evolución del flujo de caja de Trapegsa sin intervención.....	241
TABLA N° 5.7 Calculo de la tasa TMAR.....	241
TABLA N° 5.8 Calculo del van y TIR.....	243
TABLA N° 5.9 Variaciones entre los proyectos con y sin intervenciones.....	244
TABLA N° 5.10 Flujo de caja de trapegsa con intervención.....	245
TABLA N° 5.11 Calculo del VAN y TIR de lo flujos con intervención de proyectos.....	247
TABLA N° 5.12 Comparación de flujos con intervención de proyectos.....	248
TABLA N° 5.13 Comparación de índices.....	249
TABLA N° 5.14 Objetivos del análisis de escenarios.....	251
TABLA N° 5.11 Actores del análisis de escenarios.....	251
TABLA N° 5.15 Matriz actor-actor.....	252
TABLA N° 5.16 Matriz actor-objetivos.....	253
TABLA N° 5.17 Matriz de variables relevantes.....	254
TABLA N° 5.18 Análisis de posibilidades.....	254
TABLA N° 5.19 Combinación de posibilidades.....	255
TABLA N° 5.20 Probabilidad de presencia de escenarios.....	256
TABLA N° 5.21 Escenario n° 1.....	256
TABLA N° 5.22 Escenario n° 2.....	257
TABLA N° 5.23 Escenario n° 3.....	257
TABLA N° 5.24 Escenario pesimista.....	258
TABLA N° 5.25 Evaluación con un escenario pesimista.....	259
TABLA N° 5.26 Escenario optimista.....	259

TABLA N° 5.27 Evaluación con un escenario optimista.....	260
TABLA N° 5.28 Comparación entre escenarios.....	261