

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA COMERCIAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**JOSÉ GABRIEL CEVALLOS GUARDERAS**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONDOTRUST LATINOAMÉRICA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009

---

José Gabriel Cevallos Guarderas

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

En nuestra condición de Director y Codirector, CERTIFICAMOS que la Señor JOSÉ GABRIEL CEVALLOS GUARDERAS, ha desarrollado la tesis de grado titulado, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONDOTRUST LATINOAMÉRICA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD. observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos a la mencionada egresada para que reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y procede a la defensa de su contenido.

Atentamente,

---

**Ing. Edwin Montoya F.**  
Director

---

**Ing. Francis Salazar**  
Codirector

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**JOSÉ GABRIEL CEVALLOS GUARDERAS**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, José Gabriel Cevallos Guarderas

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA CONDOTRUST LATINOAMÉRICA UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DEL BALANCED SCORECARD”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 4 de marzo del 2009

---

José Gabriel Cevallos Guarderas

# **DEDICATORIA**

*A Dios, a mis padres y hermanos; a Daniela; quienes me han brindado a lo largo de mi vida, amor, fuerza, ejemplo y apoyo constante, creando de esta forma un pilar fundamental para triunfar y lograr mis metas propuestas.*

# **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por ser mi guía incondicional en todas las acciones que he realizado en el transcurso de mi vida, las mismas que me han servido de mucho para alcanzar mis metas propuestas y superar todos los retos que se me han presentado.*

*A mis padres y hermanos por su amor, esfuerzo, ejemplo y apoyo, impulsando cada día a cumplir con mis metas.*

*A Daniela por su apoyo incondicional en el transcurso de la elaboración de mi tesis, porque siempre estuvo presente hasta la culminación de la misma.*

*A mi Director de Tesis Ing. Edwin Montoya; a mi Codirector Ing. Francis Salazar por dedicarme su tiempo, y ayuda permanente en la elaboración de la Tesis.*

*A mi Universidad, la misma que me formo y creó pilares fundamentales en mi preparación tanto personal como profesional.*

## INDICE GENERAL

<b><u>CAPITULO I</u></b>	<b>1</b>
1. GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	1
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	2
1.2.1 UBICACIÓN	3
1.2.2 PRODUCTOS O SERVICIOS	4
1.2.3 CLIENTES	5
1.2.4 PROVEEDORES	5
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	7
1.3.1 ORGANIGRAMA	7
1.3.2 FUNCIONES	8
1.3.3 VISIÓN	11
1.3.4 MISIÓN	11
1.3.5 PRINCIPIOS Y VALORES	12
1.3.6 POLÍTICAS	12
1.4 PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)	13
1.4.1 MANAGEMENT	13
1.4.2 MANO DE OBRA	13
1.4.3 MONEY	14
1.4.4 METODOS	14
1.4.5 MEDIO AMBIENTE	15
1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	17
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.6 MARCO REFERENCIAL	17
1.6.1 MARCO TEÓRICO	17
1.6.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.6.1.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS	20
1.6.1.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	25
1.6.1.4 ANÁLISIS MATRICIAL	26
1.6.1.5 ESCENARIOS	27
1.6.1.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	29
1.6.1.7 EL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL (BSC)	31

1.6.1.8 K.P.I (KEY PERFORMANCE INDICATOR)	33
---	----

## **CAPITULO II** **37**

2. ANÁLISIS SITUACIONAL / DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	37
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	37
2.1.1 MACROAMBIENTE	37
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO	37
2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	37
2.1.1.1.2 INFLACIÓN	40
2.1.1.1.3 TASA DE INTERÉS	43
2.1.1.1.4 INGRESOS	48
2.1.1.1.5 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO	50
2.1.1.1.6 RIESGO PAÍS	53
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL	56
2.1.1.2.1 GOBERNABILIDAD	56
2.1.1.2.2 SEGURIDAD JURÍDICA	64
2.1.1.2.3 RELACIÓN ESTADO – SOCIEDAD	65
2.1.1.3 FACTOR SOCIO – CULTURAL	67
2.1.1.3.1 IDIOSINCRASIA Y COSTUMBRES	67
2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO	68
2.1.1.4.1 ADELANTOS Y APLICACIÓN	68
2.1.1.4.2 INFRAESTRUCTURA	68
2.1.1.5 FACTOR DEMOGRÁFICO	69
2.1.1.5.1 POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA	69
2.1.1.5.2 ESTILO DE VIDA Y CLASES SOCIALES	72
2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL	72
2.1.2 MICROAMBIENTE	74
2.1.2.1 CLIENTES	74
2.1.2.1.1 VOLUMEN DE VENTAS	76
2.1.2.1.2 ACTUALES Y POTENCIALES	78
2.1.2.2 PROVEEDORES	79
2.1.2.2.1 LUGAR DE ORIGEN	85
2.1.2.2.2 CONDICIONES DE VENTA DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA	86
2.1.2.2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	88
2.1.2.3 COMPETENCIA	89

2.1.2.3.1 BARRERA DE ENTRADA _____	91
2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO _____	92
2.2.1 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN _____	92
2.2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA _____	94
2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA _____	96
2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA _____	99
2.2.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO _____	100
2.3 ANÁLISIS DEL FODA _____	101
2.3.1 MATRICES _____	101
2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN _____	101
2.3.1.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN _____	106
2.3.1.3 MATRIZ DE ACCIÓN _____	114
2.3.1.3.1 MATRIZ F.O _____	115
2.3.1.3.2 MATRIZ D.A _____	119
2.3.1.3.3 MATRIZ F.A _____	122
2.3.1.3.4 MATRIZ D.O _____	126
2.3.1.3.5 MATRIZ DE SÍNTESIS _____	130
<b><u>CAPITULO III</u></b> _____	<b>133</b>
3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO _____	133
3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA _____	133 - 134
3.1.1 Definición del Negocio _____	134 - 135
3.1.1.1 Clientes _____	135
3.1.2 Principios _____	135 - 137
3.1.3 Valores _____	138 - 140
3.1.4 Visión _____	140 - 141
3.1.5 Misión _____	141 - 142
3.1.6 Ejes Estratégicos _____	142 - 143
3.1.7 Pre – objetivos _____	143 - 144
3.1.8 Pre – objetivos Análisis de Afinidad _____	145 - 146
3.1.9 Priorización de objetivos _____	147 - 149
3.1.10 Impacto vs factibilidad _____	150 - 151
3.1.11 Objetivos corporativos _____	151 - 152
3.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA _____	152 - 153
3.2.1 Estrategia de Desarrollo _____	153 - 154
3.2.3 Estrategias de Crecimiento _____	154



3.2.2 Estrategias de Competitivas	154 - 155
3.3 DETERMINACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)	158
3.3.1 Definición de Cuadro de Mando Integral	158 - 159
3.3.2 Mapa estratégico	160
3.3.3 Matriz estratégica	161
3.3.4 Tablero de comando	162
3.3.5 Cuadro de mando	163
3.3.6 Matriz de cumplimiento	164
3.3.7 Mapa estratégico ponderado	165 - 166

## **CAPITULO IV** **168**

4.1 DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS	168
4.1.1 Determinación de Proyectos	168
4.1.2 Priorización de Objetivos	168
4.1.3 Perfil del Proyecto	171
4.1.4 Desarrollo del Perfil del Proyecto	171
4.1.4.1 <u>Desarrollar un Programa de Optimización de Activos Fijos.</u>	171 - 173
4.1.4.2 <u>Elaborar un Plan de Marketing.</u>	174 - 176
4.1.4.3 <u>Actualización Tecnológica.</u>	176 - 178
4.1.4.4 <u>Plan de capacitación al personal.</u>	178 - 181
4.1.4.5 <u>Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Balanced Scorecard.</u>	182 - 184
4.1.5 Programación del Proyecto	184
4.1.5.1 Diagrama de Gantt	185
4.1.5.2 Programación	186 - 190
4.2 Desarrollo del Proyecto	191 - 207

## **CAPITULO V** **209**

5. INDICADORES DE GESTION	209
5.1 Indicadores de Gestión	209
5.1.1 Importancia y Justificación	210
5.1.2 Tipos de Indicadores de Gestión	210 - 211
5.1.2.1 Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)	211
5.1.2.2 Indicadores de Clientes y Mercado	211 - 212
5.1.2.3 Indicadores Financieros	212 - 213
5.1.2.4 Indicadores de Capital Intangible	213

5.1.2.5	Resumen de Indicadores de Gestión	214
5.2	Evaluación Financiera	215
5.2.1	Presupuesto de los Proyectos	215 - 216
5.2.2	Flujo de Caja	217
5.2.2.1	Flujo de Caja de la Situación Actual (Sin Proyectos)	218 - 219
5.2.2.2	Evaluación Financiera del Flujo de Caja Sin Proyectos	220 - 222
5.2.2.3	Flujo de Caja con la Implementación de Proyectos	222 - 224
5.2.2.4	Evaluación financiera con intervención de los proyectos	225 - 226
5.2.2.5	Comparación de los Flujos de Caja Con y Sin Proyectos.	226 - 228
5.2.2.6	Análisis de Escenarios	228
5.2.2.6.1	Estructuración del Fenómeno Prospectivo.	228 - 229
5.2.2.6.2	Determinación de Actores y Objetivos.	230 - 232
5.2.2.6.3	Variables relevantes	233
5.2.2.6.4	Análisis de Posibilidades	233 - 234
5.2.2.6.5	Combinación de posibilidades	234
5.2.2.6.6	Determinación de escenarios factibles	235 - 238
5.2.2.7	Análisis de Sensibilidad	238
5.2.2.7.1	Incidencia de los escenarios en el f. de caja de la empresa	238 - 243

## **CAPITULO VI** **245**

6.1	Conclusiones	245 - 246
6.2	Recomendaciones	246 - 247
6.3	Bibliografía	247 - 248

## INDICE DE TABLAS

<b><u>CAPITULO I</u></b>	<b>1</b>
TABLA 1.1	5
<b><u>CAPITULO II</u></b>	<b>37</b>
TABLA 2.1	39
TABLA 2.2	41
TABLA 2.3	44
TABLA 2.4	47
TABLA 2.5	49
TABLA 2.6	54
TABLA 2.7	70
TABLA 2.8	75
TABLA 2.9	77
TABLA 2.10	84
TABLA 2.11	87
TABLA 2.12	88
<b><u>CAPITULO III</u></b>	<b>133</b>
Tabla N° 3.1	136
Tabla N° 3.2	138
Tabla N° 3.3	139
Tabla N° 3.4	143
Tabla N° 3.5	144
Tabla N° 3.6	145 - 146
Tabla N° 3.7	147- 149
Tabla N° 3.8	150
Tabla N° 3.9	152

Tabla N° 3.10	158
Tabla N° 3.11	160
Tabla N° 3.12	161
Tabla N° 3.13	162
Tabla N° 3.14	163
Tabla N° 3.15	164
Tabla N° 3.16	165

#### **CAPITULO IV** **168**

Tabla N° 4.1 “IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS”	168
Tabla N° 4.2 “MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS”	169
Tabla N° 4.3 “MATRIZ DE PRIORIDAD DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS”	170
Tabla N° 4.4 “Diagrama de Gantt de proyectos”	185
Tabla N° 4.5 “PLAN FINANCIERO”	186
Tabla N° 4.6 “PLAN PLAN DE MARKETING”	187
Tabla N° 4.7 “ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA”	188
Tabla N° 4.8 “PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL”	189
Tabla N° 4.9 “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD”	190

#### **CAPITULO V** **209**

Tabla N° 5.1 “INDICADORES DE GESTIÓN”	214
Tabla N° 5.2 “PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS PARA CONDOTRUST LATINOAMÉRICA”	216
Tabla N° 5.3 “PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN PERIODO DE EJECUCIÓN”	216
Tabla N° 5.4 “VALORACIÓN CONDOTRUST LATINOAMÉRICA”	217
Tabla N° 5.5 “FLUJO DE CAJA DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA SIN PROYECTOS”	218
Tabla N° 5.6 “EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS”	219
Tabla N° 5.7 “CALCULO DE LA TASA T <sub>MAR</sub> ”	220
Tabla N° 5.8 “CALCULO DEL VAN Y TIR SIN PROYECTOS”	221
Tabla N° 5.9 “VARIACIÓN ENTRE FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS”	222

Tabla N° 5.10 “FLUJO DE CAJA DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA CON PROYECTOS”	223
Tabla N° 5.11 “EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS”	224
Tabla N° 5.12 “CÁLCULO DEL VAN Y TIR CON PROYECTOS”	225
Tabla N° 5.13 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”	227
Tabla N° 5.14 “COMPARACIÓN DE INDICES”	228
Tabla N° 5.15 “OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS”	230
Tabla N° 5.16 “ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS”	230
Tabla N° 5.17 “MATRIZ ACTOR - ACTOR”	231
Tabla N° 5.18 “MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS”	232
Tabla N° 5.19 “MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES”	233
Tabla N° 5.20 “ANÁLISIS DE POSIBILIDADES”	234
Tabla N° 5.21 “ANÁLISIS DE POSIBILIDADES”	234
Tabla N° 5.22 “PROBABILIDAD DE PRESCENCIA DE ESCENARIOS”	235
Tabla N° 5.23 “ESCENARIO N° 1”	235
Tabla N° 5.24 “ESCENARIO N° 2”	236
Tabla N° 5.25 “ESCENARIO N° 3”	237
Tabla N° 5.26 “ESCENARIO PESIMISTA”	238
Tabla N° 5.27 “EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO PESIMISTA”	239
Tabla N° 5.28 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”	239
Tabla N° 5.29 “ESCENARIO OPTIMISTA”	240
Tabla N° 5.30 “EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO OPTIMISTA”	241
Tabla N° 5.31 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”	242
Tabla N° 5.32 “COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS”	243

## INDICE DE GRAFICOS

<b><u>CAPITULO I</u></b>	<b>1</b>
GRAFICO 1.1	3
GRAFICO 1.2	7
<b><u>CAPITULO II</u></b>	<b>37</b>
GRAFICO 2.1	39
GRAFICO 2.2	42
GRAFICO 2.3	45
GRAFICO 2.4	47
GRAFICO 2.5	49
GRAFICO 2.6	51
GRAFICO 2.7	53
GRAFICO 2.8	55
GRAFICO 2.9	71
GRAFICO 2.10	75
GRAFICO 2.11	77
<b><u>CAPITULO III</u></b>	<b>133</b>
Grafico N° 3.1	151
Grafico N° 3.2	156
<b><u>CAPITULO V</u></b>	<b>210</b>
Grafico N° 5.1 "EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS"	220
Grafico N° 5.2 "EVALUACIÓN DEL F.DE CAJA CON PROYECTOS"	225

Grafico N° 5.3 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”	228
Grafico N° 5.4 “ARBOL DE PROBLEMAS DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA”	230
Grafico N° 5.5 “FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA”	241
Grafico N° 5.6 “FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA”	243