

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

GENERALIDADES



CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

EL transporte de carga pesada “Es la parte de la cadena de abastecimiento integral en la que se planifica, implementa y controla la eficiencia y la efectividad del flujo y el almacenamiento de los bienes”.

Es necesario considerar al sector del transporte no como un elemento aislado, sino hablar del chofer de servicios como un socio-estratégico, ya que es parte de todo el sistema de la cadena de abastecimiento.

Hablar de puntualidad y calidad de servicio es imposible sin valorar el transporte terrestre de mercancías por carretera. “El transporte tiene como objetivo satisfacer las necesidades de las organizaciones, de acceder rápida y eficientemente a distintos mercados y organizaciones.

Exclusividad, cumplimiento y puntualidad, es el objetivo primordial para el transporte de carga pesada TRAPEGSA.

1.1.1. LA EMPRESA

FIGURA No. 1.1 LOGOTIPO DE TRAPEGSA



Figura 1
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

TRAPEGSA es un negocio familiar, el mismo que comenzó sus actividades en el año 1978, inicialmente se dedicaba exclusivamente a prestar el servicio de transporte de hierro para la empresa Acería del Ecuador S.A. ADELCA a todas las provincias del Ecuador, pero con el transcurrir del tiempo y la adquisición de mas vehículos ha llegado a prestar su servicio de transporte pesado y extra pesado a varias empresas que venden materiales de

construcción, recicladoras, importadoras, comercializadoras, etc., además hay temporadas en las que la empresa llega a subcontratar vehículos para poder transportar la mercadería, con el fin de lograr cumplir con las necesidades del cliente.

Los fundadores son el Señor Gustavo Caza junto con su esposa la Señora Graciela Guanolema, actualmente quienes se encargan de la administración es el Señor Bolívar Caza y la Señorita Maritza Caza quienes son hijos de los propietarios.

TRAPEGSA no posee una estructura organizacional por lo que no existe un organigrama institucional pero cuenta con el siguiente personal:

- Una secretaria
- Una persona encargada de la limpieza
- 24 choferes profesionales

TRAPEGSA cuenta con vehículos tipo Trailer con motor de 470 HP, caja de cambios fuller 15 velocidades, eje posterior Rockwell 46000 libras, con una plataforma de 3 ejes con capacidad para 40 toneladas de arrastre y camiones tipo Mula, cada uno con un motor de 350 HP, cajas de 10 velocidades y transmisiones de 44000 libras, con capacidad de carga de hasta 20 toneladas.

Tiene a la disposición del cliente todo tipo de camión, es decir de acuerdo a la cantidad de toneladas que se requiere cargar, a continuación se detalla los vehículos:

PARA CARGAR 40 TONELADAS



FOTOGRAFIA # 1 DE LOS VEHICULOS DE CARGA
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

PARA CARGAR 20 TONELADAS



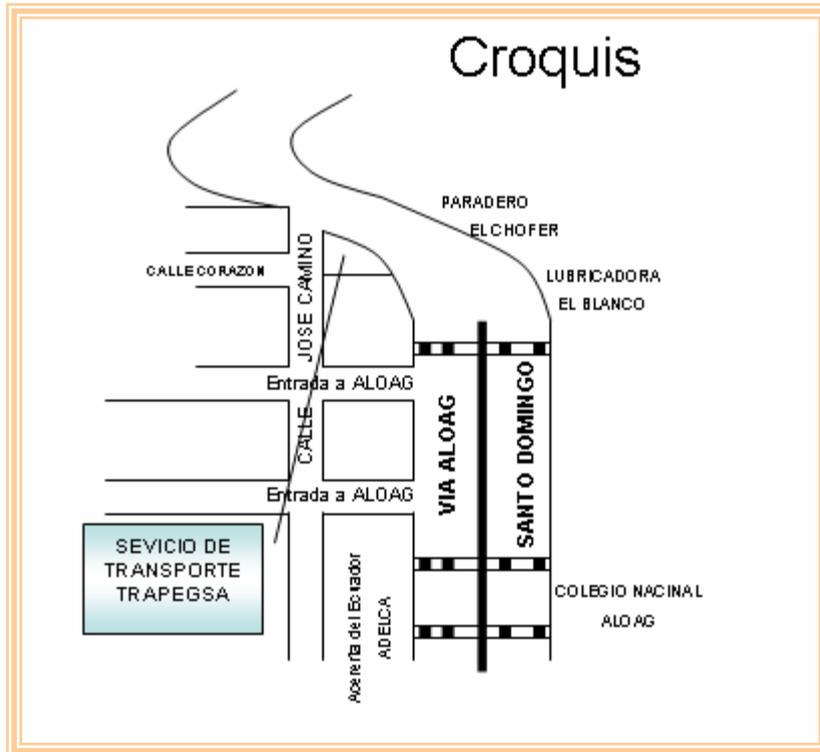
FOTOGRAFIA # 2 DE LOS VEHICULOS DE CARGA
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

También cuenta con bombas lavadoras manuales y engrasadoras, las mismas que se las utiliza para lavar y engrasar los vehículos cada cierto Kilometraje.

1.1.2. UBICACIÓN

Se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Mejía, parroquia de Alóag, en la vía Alóag-Santo domingo de los Colorados Km. 1 ½ y calle José Camino s/n

FIGURA No. 1.2 CROQUIS



Fuente: TRAPGSA
Elaborado por: Autor

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

El Servicio de Transporte Pesado Graciela Guanolema "TRAPEGSA" tiene como actividad económica el entregar el servicio de transporte de carga pesada y extra pesada a todas partes del país a varias empresas que venden materiales de construcción, recicladoras, importadoras, comercializadoras, etc., además hay temporadas en las que la empresa llega a subcontratar vehículos para poder transportar la mercadería, con el fin de lograr cumplir con las necesidades del cliente.

Su capacidad de carga es desde las 20 toneladas a 40 toneladas, su lema es responsabilidad y rapidez en su entrega.

CLIENTES

➤ **CLIENTES FRECUENTES**

- TRAPEGSA tiene como clientes frecuentes a empresas que venden materiales de construcción como hierro, cemento, techos, tumbados, etc.; además, para sociedades recicladoras de cartón y botellas, las mismas que son clientes desde que la empresa se inicio en el negocio del transporte, ya que siempre ha entregado su servicio con responsabilidad y rapidez.

➤ **CLIENTES OCASIONALES**

- También transporta la mercadería de empresas importadoras, a lo que se lo llama carga abierta que se encuentra en el puerto de la ciudad de Guayaquil.

PROVEEDORES

- ✓ La herramienta de trabajo fundamental para la empresa son los vehículos los mismos que necesitan mantenimiento continuo es por esta razón que cuenta con varios proveedores como son las mecánicas, almacenes de repuestos exclusivamente para vehículos de carga, empresas que venden llantas, lubricadoras, y un proveedor importante para el trabajo son las gasolineras ya que para cada viaje que tienen que realizar el vehiculo tiene que cargar combustible de acuerdo al peso y la distancia a la que tiene que viajar.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas.

La cultura en cuanto a conducta habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.¹

TRAPEGSA infunde valores como la responsabilidad, compromiso, puntualidad, seriedad, respeto, de esta forma ha logrado cumplir con las exigencias del cliente, ya que sus entregas son a tiempo y en perfectas condiciones, fortaleciendo la lealtad mutua, la cual se

¹ <http://www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf>

ve reflejada; por la confianza que tienen sus clientes, lo que actualmente es difícil de sostener en las empresas de transporte.

En cuanto a lo que se refiere al personal, la empresa otorga incentivos de acuerdo a su productividad, además es muy estricta con respecto a la puntualidad.

Sus empleados saben trabajar en equipo, esto es muy ventajoso para la empresa puesto que en la carretera tienen que conducir en convoy y ayudarse mutuamente en el caso de existir algún contratiempo o daño.

La imagen corporativa de la empresa, no está definida, ya que actualmente poseen un logotipo que únicamente lo utilizan en la papelería, pero no en los vehículos, fachada, sellos, etc.; además no cuentan con estrategias promocionales que atraigan al cliente.

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- Para poder determinar las principales causas del problema se ha utilizado el diagrama de Ishikawa o también llamado diagrama de causa-efecto, mostrado en la figura 3 que es una forma de distinguir los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles causas de origen; una vez determinada las causas, puede emprenderse la solución de problemas.

A continuación el Diagrama de Ishikawa desarrollado para TRAPEGSA:

FIGURA No. 1.3 DIAGRAMA ISHIKAWA DE TRAPEGSA

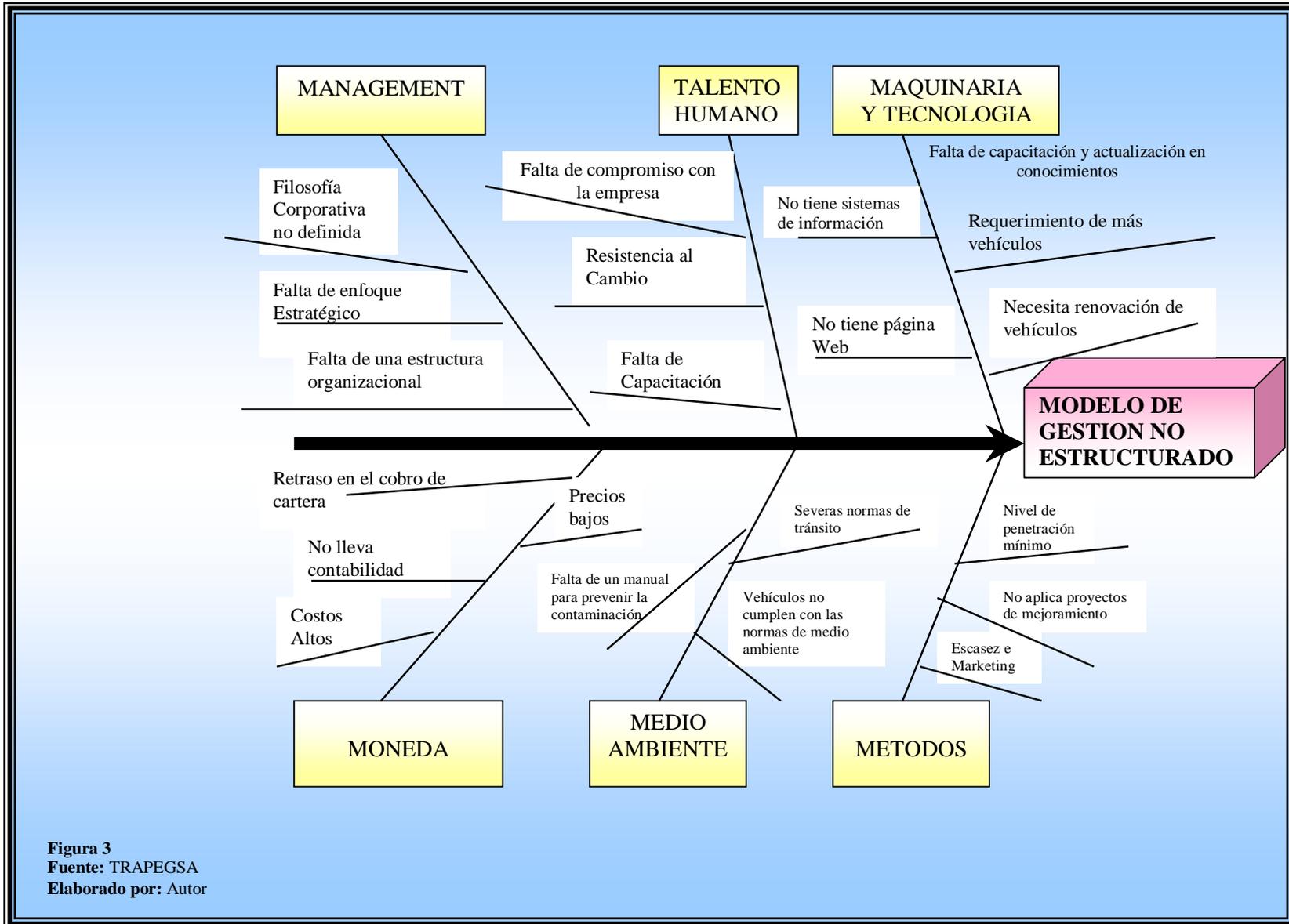


Figura 3
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

- ✓ TRAPEGSA ha presentado las siguientes falencias de acuerdo al diagrama causa efecto:

TALENTO HUMANO

- La falta de capacitación acerca de las leyes de tránsito al personal han provocado que la empresa tenga que cubrir gastos innecesarios
- La resistencia al cambio no ha permitido a la empresa realizar proyectos en donde el personal este apto a colaborar, así como también la falta de compromiso e identidad del empleado con la empresa.

FINANCIEROS

- La Empresa no lleva contabilidad, razón por la cual no puede realizar un estudio financiero real de la situación actual de la institución
- No poseen un presupuesto, el mismo que afecta a la rentabilidad de la empresa ya que corre el riesgo de gastar más de lo que realmente puede, además el retraso en el cobro de la cartera hace que la empresa no cuente con la suficiente liquidez para pagar a los proveedores.

MAQUINARIA Y TECNOLOGÍA

- El requerimiento de vehículos que cumplan con los requisitos que el cliente exige, causa un desabastecimiento de la maquinaria y por lo tanto demora en la entrega de la mercadería.
- El constante mantenimiento de los vehículos, aumenta costos y retrasan la entrega del servicio de transporte.
- Además no poseen una página Web que les permita llegar a sus clientes.

MÉTODOS

- La falta de una planificación estratégica induce a un direccionamiento incorrecto mediante la toma de decisiones apresuradas que no permite un crecimiento positivo de la empresa en el mercado.
- La empresa no ha desarrollado proyectos de publicidad, que le permitan aumentar su rentabilidad y participación.

MANAGEMENT

- La falta de una estructura organizacional, ha tenido una influencia directa en el conocimiento y desempeño de las funciones del personal, ya que laboran y realizan sus actividades de manera empírica y no conocen el alcance de sus funciones y responsabilidades.

MEDIO AMBIENTE

- No cumplen con las normas de medio ambiente y tránsito, ya que no poseen un manual para prevenir la contaminación, han ocasionado retrasos en la entrega de la mercadería

- Por todo esto se puede determinar que la empresa debe tener un Modelo de Gestión lo que le permitirá aumentar su competitividad, conocer su situación actual, canalizar sus esfuerzos y recursos hacia objetivos y metas muy claras, tomando decisiones acertadas de acuerdo a los gustos y preferencias del cliente y tendencias del mercado para mejorar su productividad.

1.5. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar la propuesta de Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, que aporte al mejoramiento de la imagen institucional, el nivel de satisfacción del cliente y el incremento de la competitividad, realizando un análisis previo de su entorno, para ofrecer una serie de iniciativas de mejoramiento a aplicarse en un plazo estructurado"

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la institución para detectar las ayudas y barreras que tiene dentro del mercado en el que opera.
- Proponer un Direccionamiento Estratégico, para guiar las acciones cotidianas que le permita desarrollar planes estratégicos hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de sus objetivos.
- Desarrollar iniciativas y proyectos estratégicos con el fin de apoyar la ejecución del direccionamiento y mejorar el desempeño de las diferentes áreas de la empresa.
- Formular y establecer indicadores de gestión KPI (Key Performance Indicators)² para evaluar la ejecución de los planes a través del control estratégico.
- Evaluar financieramente la viabilidad de ejecución del presente modelo en base a escenarios factibles, para poder tomar decisiones acertadas que beneficien a la rentabilidad de la empresa.

² <http://comerciointernacionalylogistica.blogspot.com/2008/04/indicadores-de-gestin-kpi.html>

1.6. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.6.1 MARCO TEÓRICO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La **Planificación estratégica** es una "Herramienta Versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional".³

Se entiende por **planificación estratégica** como " *el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas*". La fracción más importante, se dedica a las estrategias antes que a las metas, por que éstas tienden a permanecer invariable durante largos períodos.⁴

La planificación estratégica es importante debido a que:⁵

- Proporciona una dirección.
- Ayuda a detectar oportunidades.
- Mayor certidumbre sobre el futuro.
- Posicionamiento frente al entorno.
- Define Estrategias y ventajas.
- Mejora la rentabilidad del negocio.
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a corto plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

Las etapas del proceso son:

(1) El establecimiento de las metas, se define claramente lo que se quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos con eficacia.

(2) Definición de la situación presente, determinar un punto de referencia para verificar el progreso de la institución.

³ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.: 18).

⁴ www.profesiones.cl/papers/lee.php?id=7

⁵ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 19).

(3) *Determinación de ayudas y barreras*, el objetivo es prever problemas y oportunidades, factores internos o externos que facilitan o dificultan alcanzar las metas, para ello se realiza un análisis matricial de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

(4) *El desarrollo de un conjunto de acciones*, en este paso se debe evaluar y escoger las alternativas más idóneas, para decidir sobre acciones concretas a tomar, aquí se determinará los siguientes temas: definición del negocio, principios, valores, visión, misión y objetivos.⁶

FIGURA N° 1.4 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

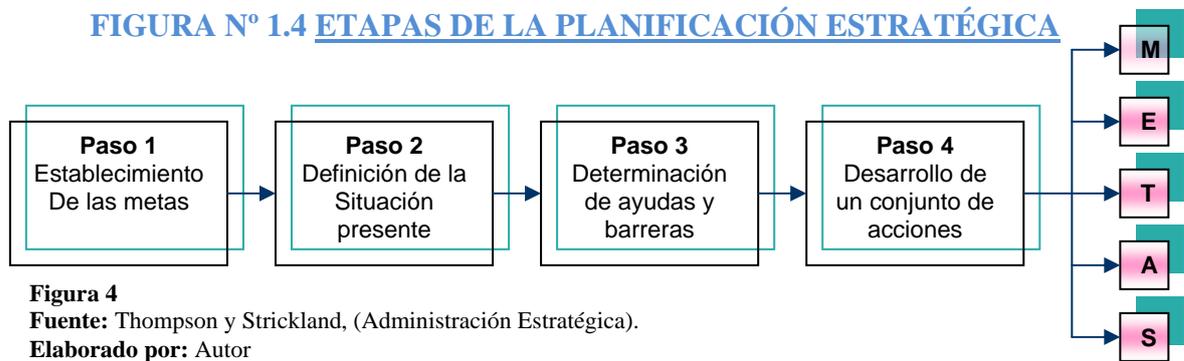


Figura 4

Fuente: Thompson y Strickland, (Administración Estratégica).

Elaborado por: Autor

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica se debe seguir algunas etapas⁷:

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Es un proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento. Es un proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo.⁸

Es en definitiva un **método de análisis institucional**, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

⁶ www.monografias.com/plan_estrategico.html

⁷ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

⁷ www.definición.org

FODA.-Es importante también realizar el análisis interno y externo de la empresa en el que se resaltarán las **fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas** de la misma.

El análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

ESTUDIO DEL ENTORNO⁹

Se analiza los siguientes aspectos:

ANÁLISIS EXTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el macro ambiente y el micro ambiente.

MACROAMBIENTE: Variables económicas, variables tecnológicas, variables socio-culturales, variables político- legal, variables demográficas, variables geográficas.

MICROAMBIENTE: Mercado, oferta, demanda, tamaño, economías a escala, costos de la industria.

ANÁLISIS INTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación, es decir se hace el estudio de la filosofía corporativa, si se cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD

Aquellas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio.

Las variables que comprende este análisis son:

- Competencia actual

⁹ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág. 41/47).

- Competencia potencial
- Productos sustitutos
- Balance de poder (Empresa- Comprador)
- Poder de Negociación (Empresa- Proveedor).

Al finalizar el análisis situacional se realizará una depuración de las conclusiones obtenidas. Para lo cual se hará uso de las matrices.

FIGURA N° 1.5 ANALISIS DEL ENTORNO

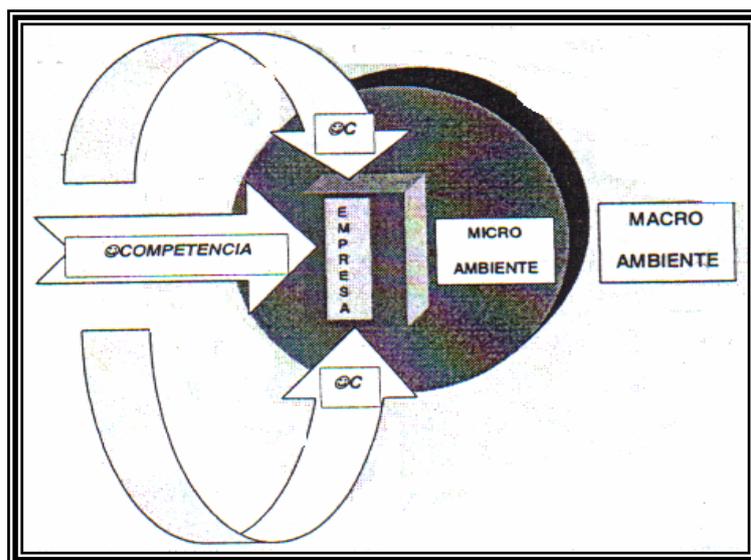


Figura 5

Fuente: SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág. 45).

ANALISIS MATRICIAL

- **Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- **Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

- **Matrices de Acción.**- Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- **Matriz Síntesis.**- Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.
- **Matrices de Validación.**- Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis.¹⁰

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

“**El direccionamiento estratégico** es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros”¹¹.

El direccionamiento estratégico esta compuesto por;

✓ **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

En este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisface, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

✓ **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Se debe establecer los principios, valores, misión, visión y los objetivos corporativos y específicos.

PRINCIPIOS Y VALORES

Los **principios** son: “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”.¹²

Los **valores** son: “Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.¹³

✓ **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

¹⁰ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008; Página: 63-92)

¹¹ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

¹² SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008; Pág. 144)

¹³ SALAZAR Francis,(Estrategia versión 1.0+, edición 2008; Pág. 144)

“Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.¹⁴

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una **descripción** de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el **empleo** general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

BALANCED SCORECARD¹⁵

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos ROBERT KAPLAN y DAVID NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

¿QUE ES EL BALANCED SCORECARD?

- Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
 - La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación estratégica tradicional, surge el Balanced Scorecard (BSC) como su complemento ya que parte de los elementos definidos a través de ella, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladarlos a la práctica.

"Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creará valor para los clientes.

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtml>

¹⁵ SALAZAR Francis,(Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág. 134)

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

FIGURA N° 1.6 PERSPECTIVAS¹⁶

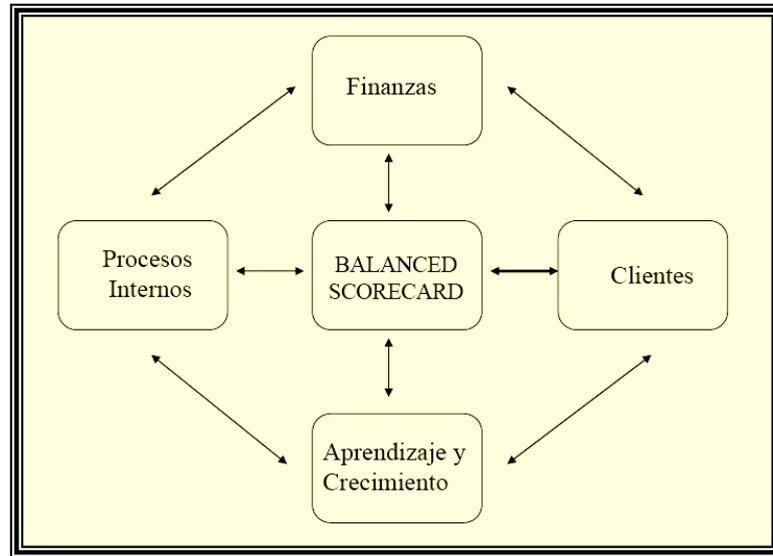


Figura 6
Fuente: Maritza Elena Caza G.
Elaborado por: Autor

PERSPECTIVA FINANCIERA:

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

PERSPECTIVA PROCESOS (INTERNA):

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicios post-venta). Los objetivos e

¹⁶ SALAZAR Francis,(Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág. 168)

indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

Se incurre a inductores para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima laboral para medir la motivación y las iniciativas del personal

INDICADORES DE GESTIÓN¹⁷

Un indicador es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

En este sentido, el indicador de gestión debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

- ***Alineamiento Organizacional:*** Asegurarse de que todas las personas saben cual es su lugar en el plan estratégico.
- ***Competitividad:*** La posición que tiene un competidor con relación a otros
- ***Control:*** Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- ***Conciencia estratégica:*** Asegurarse de que todos las personas comprendan las estrategias.

¹⁷ SALAZAR Francis,(Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág. 23)

- **Crecimiento:** aumento de las actividades de una empresa a través de la adquisición de activos de sus proveedores, clientes o competidores.
- **Cultura Corporativa:** es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, es decir, es la personalidad de la empresa.
- **Diagrama de causa-efecto:** Método gráfico que ayuda a tomar una decisión, identificando los factores que influyen sobre un problema o metas propuestas y determinan los efectos de esos factores.
- **Direccionamiento:** contienen las metas que deban realizarse, políticas y acciones que alcanzarán las metas.
- **Efectividad:** Grado en el que una organización alcanza sus metas.
- **Empowerment:** Ejecutar tareas y trabajos por sentido de responsabilidad y compromiso.
- **Estrategia:** es la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.
- **Filosofía:** es una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro
- **Globalización:** Reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.
- **Inversión:** adquisición, por parte de un individuo, una empresa o una colectividad, de bienes de capital para aumentar la producción
- **Mapas estratégicos corporativos:** construyen la representación gráfica de la síntesis del pensamiento estratégico.
- **Objetivos:** metas hacia donde se deben enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa. Tres son básicas: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- **Políticas:** serie de principios y líneas de acción que guían el comportamiento hacia el futuro.
- **Principios:** elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.
- **Unidades Estratégicas de Negocios:** son un grupo de servicios o productos que comparten un conjunto común de clientes, un conjunto común de competidores, una tecnología o enfoque común, lo mismo que factores claves comunes para el éxito.

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

**DIAGNOSTICO
SITUACIONAL**



CAPÍTULO 2

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo, se investigará la situación actual de la empresa, conoceremos a fondo cuales son las oportunidades y amenazas provenientes del análisis del entorno externo (macro y micro ambiente), así como también las fortalezas y debilidades que se despliegan del entorno interno. Con los resultados obtenidos procederemos a determinar el diagnóstico situacional de la empresa y a su vez elaborar una Matriz FODA.

FIGURA No. 2.1 GRAFICO DEL DIAGNOSTICO SITUACIONAL

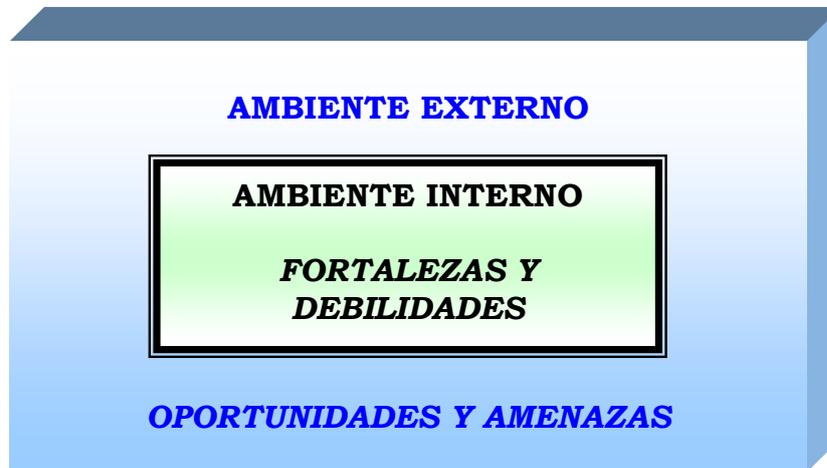


Figura 2.1
Fuente: Maritza Elena Caza G.
Elaborado por: Autor

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el macro ambiente y el micro ambiente.

2.1.1. MACROAMBIENTE

Determinado por todos aquellos factores con tendencias nacionales y del entorno global. Nos apoyaremos en los siguientes factores:

FIGURA No. 2.2 FACTORES MACROAMBIENTES DE TRAPEGSA

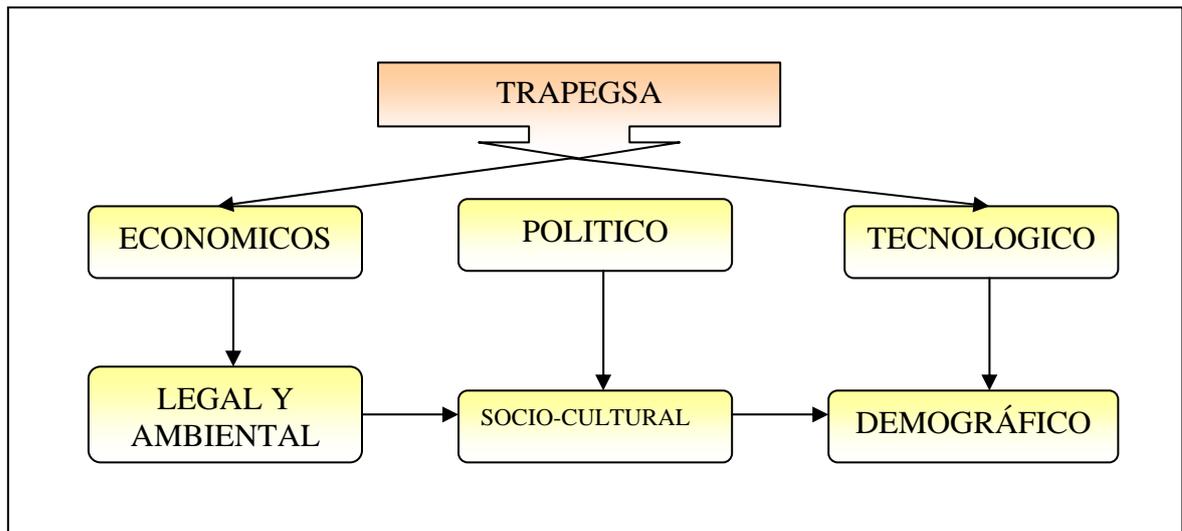


Figura 2.2
Fuente: Maritza Elena Caza G.
Elaborado por: Autor

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

El Factor económico para las empresas es muy importante, es por esta razón que se deben revisar las variables que se consideren fundamentales para el realizar el diagnostico situacional de la empresa de servicio de transporte de carga TRAPEGSA.

2.1.1.1.1. INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente, a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares¹⁸.

La inflación es el incremento sostenido de los precios de una economía en un determinado periodo, por lo tanto, su presencia es prácticamente inevitable, sin embargo, lo que resulta perjudicial es cuando la inflación se presenta en niveles demasiado altos e impredecibles, que en el caso ecuatoriano, incluso ponen en riesgo el futuro de la dolarización y de toda la economía ecuatoriana.

En el Ecuador, la tasa de inflación anual registrada entre abril del 2007 y abril del 2008 alcanzó el 8.18 %, un porcentaje superior en comparación con los otros años.

La principal razón para que en marzo de este año se hayan disparado los precios son las lluvias, que provocaron inundaciones y daños en la infraestructura, lo que encareció los

¹⁸ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

costos de producción y afectó la comercialización de alimentos. Otros dos factores para el alza fueron el encarecimiento de las importaciones y la elaboración de la fanesca.

La inflación mensual (respecto a marzo) fue del 1,52% y la acumulada (de enero a abril de este año), del 5,18%. Incidieron la crisis alimentaria mundial, las lluvias, el inicio de las clases en la Costa y la especulación.¹⁹

Entre los productos que registraron más alzas están el pan, la papa chola, la cebolla, las presas de pollo, el pimiento, el arroz, el aceite vegetal en botella, el jabón para lavar ropa, el foco de luz incandescente y los almuerzos fuera del hogar. Pese al subsidio a la harina, el pan subió por el encarecimiento de los demás insumos.

La inflación tiende a reducir el estándar de vida por la disminución del poder adquisitivo. Las empresas que comercializan productos de consumo masivo deberán mantener una presencia continua en la mente del consumidor. Para mitigar los efectos de la inflación en la empresa, deberá tener una cartera de clientes amplia, enfocados en distintas industrias, evitando la concentración de capitales. En la figura N° 9, se puede observar las variaciones mencionadas anteriormente:

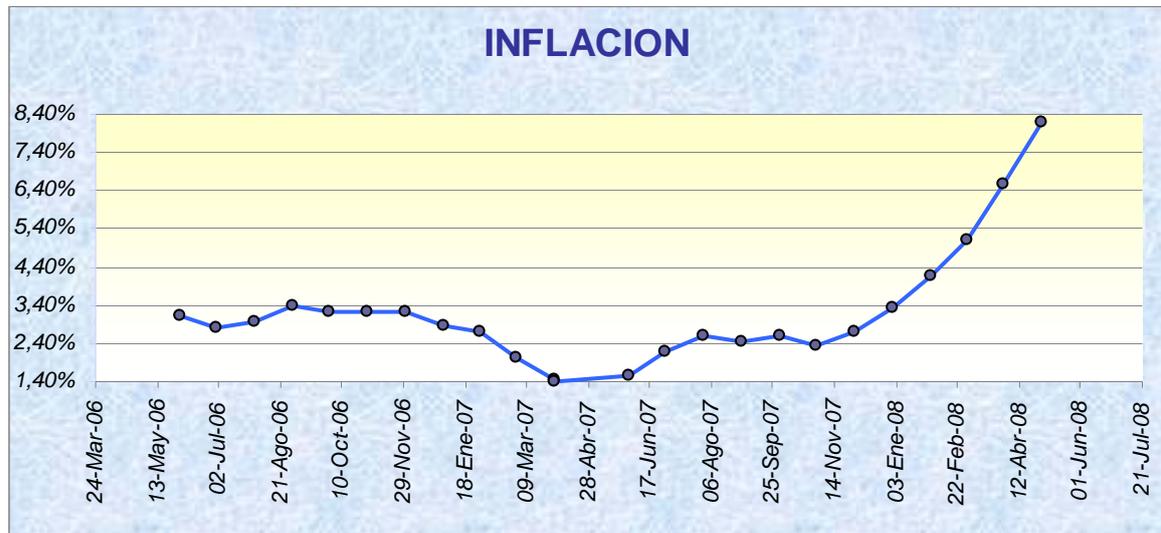
TABLA N° 2.1 INFLACIÓN HASTA EL 30 DE ABRIL DEL 2008

FECHA	VALOR
31-May-06	3,11%
30-Jun-06	2,80%
31-Jul-06	2,99%
31-Ago-06	3,36%
30-Sep-06	3,21%
31-Oct-06	3,21%
30-Nov-06	3,21%
31-Dic-06	2,87%
31-Ene-07	2,68%
28-Feb-07	2,03%
31-Mar-07	1,47%
Abr-07	1,39%
31-May-07	1,56%
30-Jun-07	2,19%
31-Jul-07	2,58%
31-Ago-07	2,44%
30-Sep-07	2,58%
31-Oct-07	2,36%
30-Nov-07	2,70%
31-Dic-07	3,32%
31-Ene-08	4,19%
29-Feb-08	5,10%
31-Mar-08	6,56%
30-Abr-08	8,18%

Fuente: Banco Central del Ecuador

¹⁹ (Redacción/Economía, 2008)

FIGURA No. 2.3 GRÁFICO DE LA INFLACIÓN HASTA EL 30 DE ABRIL DEL 2008



Fuente: Banco Central del Ecuador
Autor: Maritza Elena Caza G.

✓ **Análisis:**

La inflación es uno de los factores económicos más importantes para el transporte, ya que al aumentar los precios de los productos, no existiría mayores compras y por ende no habría que transportar a las diferentes provincias del país, además TRAPEGSA adquiere productos esenciales para su negocio a un mayor costo del anterior, y es un factor preocupante debido a que sus gastos y costos generales se incrementan disminuyendo su utilidad.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.
- Se deteriora la capacidad adquisitiva de la empresa, ya que los precios de los suministros y repuestos tienden a subir.

OPORTUNIDAD

- Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.

2.1.1.1.2. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país. Los cambios porcentuales en el PIB de las economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento del país.²⁰

Aun cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada.

En 1978, el PIB ecuatoriano ascendía a 7.654 millones de dólares mientras que para el presente año, en términos nominales, se prevé un incremento de 31.722 millones de dólares en este rubro, según las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB.

“Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales”.

El petróleo es otro de los rubros que ha afectado positivamente a la economía ecuatoriana, desde que el país se convirtió en exportador de crudo en los 70. Casi tres décadas después, el país sigue teniendo una alta dependencia de las exportaciones de crudo. “Sobre todo cuando aumenta la producción o suben los precios del denominado ‘oro negro’ en los mercados petroleros internacionales”.

El Banco Central del Ecuador prevé que el Producto Interno Bruto para el 2008 crecerá 4.2%, esto es 1.6 puntos más que en el 2007. Este crecimiento se sustentaría en el impulso a producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y pública.

El pobre ritmo de crecimiento el PIB en el 2007 del 2.6%, se atribuye a la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas.

En relación al PIB no petrolero, se prevé que el sector de la agricultura y pesca crecerá 3.8%, siendo inferior 1 punto al alcanzado en el 2007; El sector manufacturero crecerá 4.5% esto es casi igual que en el 2007 y el sector de la construcción crecerá 7%, una significativa recuperación en comparación con el 2007, que creció 4.5%.

²⁰ Biblioteca Banco Central del Ecuador

TABLA N° 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

FECHA	VALOR
31-Ene-08	\$ 3.514,00
31-Ene-07	\$ 3.270,00
31-Ene-06	\$ 3.088,00
31-Ene-05	\$ 2.814,00
31-Ene-04	\$ 2.506,00
31-Ene-03	\$ 2.230,00
31-Ene-02	\$ 1.967,00
31-Ene-01	\$ 1.703,00
31-Ene-00	\$ 1.296,00
31-Ene-99	\$ 1.376,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA No. 2.4 GRÁFICO DEL PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
Autor: Maritza Elena Caza G.

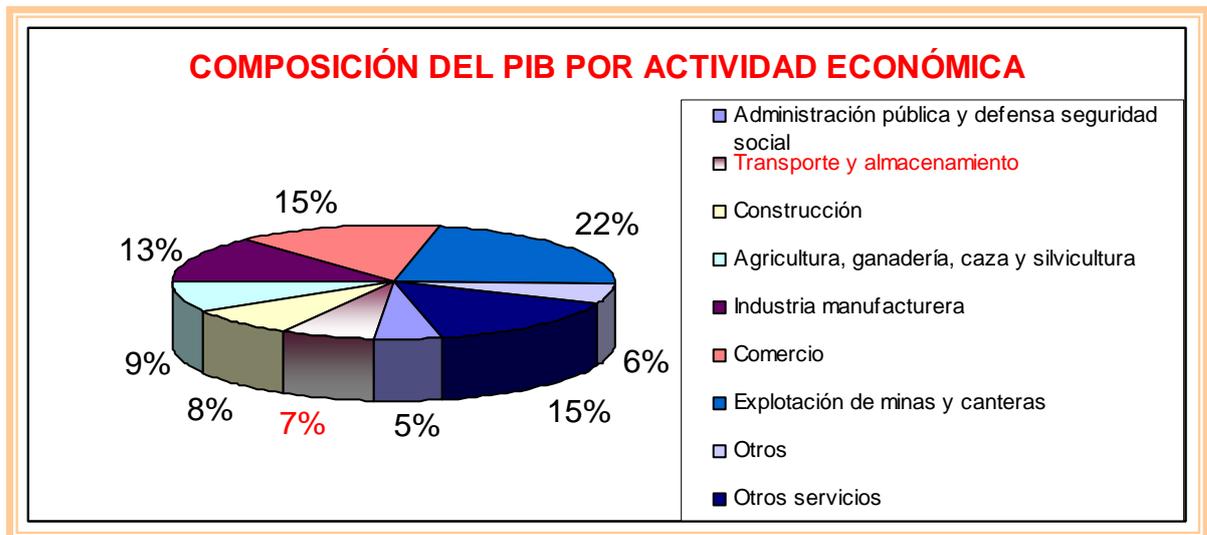
Si se analiza la composición del PIB Nacional por sector económico, podemos darnos cuenta que el sector del transporte constituye el 7% de este indicador.

TABLA N° 2.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

COMPOSICIÓN DEL PIB POR ACTIVIDAD ECONÓMICA	
Administración pública y defensa seguridad social	5,00%
Transporte y almacenamiento	7,00%
Construcción	8,00%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9,00%
Industria manufacturera	13,00%
Comercio	15,00%
Explotación de minas y canteras	22,00%
Otros	6,00%
Otros servicios	15,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.4 GRÁFICO DEL PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador
 Autor: Maritza Elena Caza G.

✓ **Análisis:**

El PIB es el indicador que nos permite conocer la actividad económica dada en el país, debemos tomar en cuenta que de la producción nacional, el servicio de transporte de carga pesada tiene cierta incidencia en dicho crecimiento, es por esto que mientras más alta y más eficiente sea la productividad de dicho mercado, se aportará con mayor incidencia en el crecimiento del Producto Interno Bruto del País.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Se denota el incremento en las variaciones del PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve ésta empresa.

AMENAZAS

- Lento desarrollo del aparato productivo, lo que genera un escenario de inseguridad al momento de realizar inversiones en la empresa.
- PIB del Ecuador menor al de la región, lo que atemoriza a los inversionistas.

2.1.1.1.3. BALANZA COMERCIAL

Se entiende como balanza comercial al saldo procedente de la diferencia entre las exportaciones e importaciones realizadas por un país en un determinado período de tiempo. Aunque el comercio externo no se desarrolló tanto en el 2007 hubo un superávit comercial de \$ 1.268,39 millones al cierre del año pasado, de acuerdo con el reporte difundido ayer por el Banco Central.

Las exportaciones cerraron en \$ 13.852,36 millones, 8,8% más que en el 2006. Desde el 2003 las ventas habían tenido un crecimiento anual sobre el 20%.

Las importaciones también tuvieron un incremento menor al de años anteriores, de 11,5% y llegaron a \$ 12.583,97 millones.

Los ingresos anuales fueron mayores por petróleo, banano y plátano, camarón, cacao (en grano e industrializado), café elaborado, madera, pescado, flores, harina de pescado, entre otros productos principales.

Mientras que los bienes de capital (maquinarias y equipos que sirven para la producción), tuvieron el mejor incremento entre los diferentes destinos de las importaciones en relación al 2006: 11,74%.

La compra de materia prima aumentó en 16%, pero en el 2006 el alza fue del 18%. Los bienes de consumo, un 7,90%, por una baja en importaciones hechas de artículos duraderos, frente al 10,60% de crecimiento de este rubro en el 2006.

Diciembre fue el cuarto mes con un desbalance, donde las exportaciones fueron menores a las importaciones, en \$ 50,2 millones. Los otros meses con déficit fueron enero, marzo y mayo.

El último trimestre del 2007 fue mejor para las importaciones, pues crecieron 32%, 7% y 21%, frente al 6%, -1% y 5% que reportaron las exportaciones²¹.

TABLA N° 2.4 BALANZA COMERCIAL

Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
2000	\$ 4.926.711,66	\$ 3.401.486,64	\$ 1.525.225,02
2001	\$ 4.673.148,70	\$ 4.937.240,00	(\$ 264.091,30)
2002	\$ 5.036.196,06	\$ 6.013.054,95	(\$ 976.858,89)
2003	\$ 6.222.649,36	\$ 6.071.858,58	\$ 150.790,78
2004	\$ 7.753.001,89	\$ 7.273.274,89	\$ 479.727,00
2005	\$ 10.088.898,50	\$ 8.899.992,23	\$ 1.188.906,27
2006	\$ 12.728.370,40	\$ 11.266.861,35	\$ 1.461.509,05
2007	\$ 13.852.278,92	\$ 12.592.276,17	\$ 1.260.002,75
2008	\$ 4.551.000,00	\$ 3.477.000,00	\$ 1.074.000
TOTAL	\$ 69.832.255,49	\$ 63.933.044,81	\$ 5.899.210,68

Fuente: www.pe.invertia.com
 Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.5 GRÁFICO DE LA BALANZA COMERCIAL



Fuente: www.pe.invertia.com
 Autor: Maritza Elena Caza G.

Pese a las importaciones de combustibles y lubricantes, los valores de la Balanza Comercial del Sector Petróleo, muestran una evolución bastante positiva.

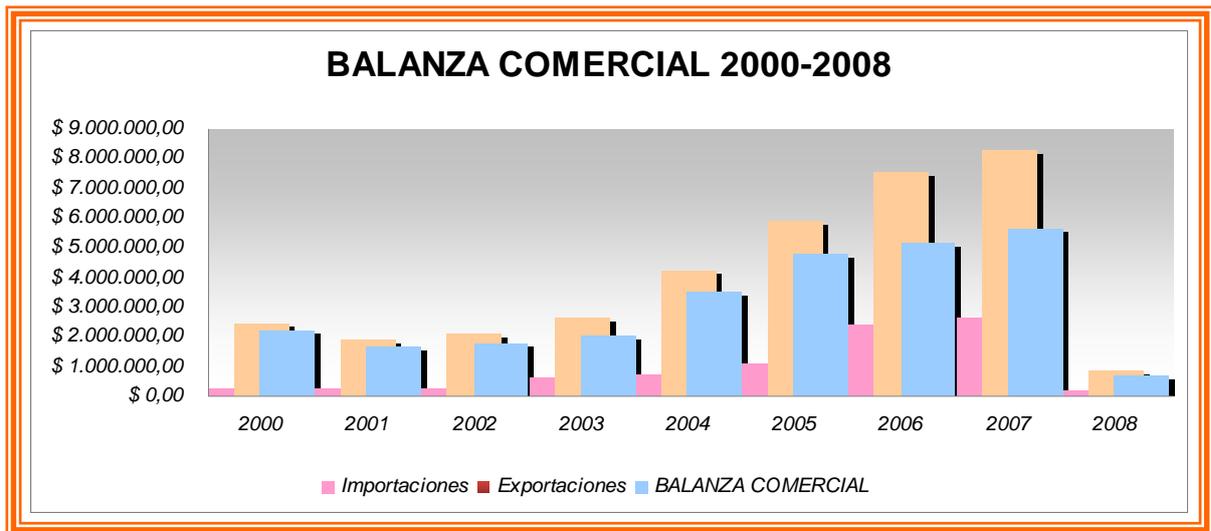
²¹ www.archivo.eluniverso.com

TABLA N° 2.5 BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR PETROLERO

Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
2000	\$ 2.442.423,13	\$ 259.811,54	\$ 2.182.611,59
2001	\$ 1.899.993,77	\$ 253.172,72	\$ 1.646.821,05
2002	\$ 2.054.988,24	\$ 250.364,93	\$ 1.804.623,31
2003	\$ 2.606.819,12	\$ 601.344,87	\$ 2.005.474,25
2004	\$ 4.233.992,83	\$ 732.465,35	\$ 3.501.527,48
2005	\$ 5.869.849,86	\$ 1.076.536,53	\$ 4.793.313,33
2006	\$ 7.544.298,21	\$ 2.398.601,31	\$ 5.145.696,90
2007	\$ 8.250.994,12	\$ 2.631.691,87	\$ 5.619.302,25
*2008	\$ 859.000,00	\$ 213.000,00	\$ 646.000,00
TOTAL	\$ 35.762.359,28	\$ 8.416.989,12	\$ 27.345.370,16

Fuente: www.pe.invertia.com
 Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.6 GRÁFICO DE LA BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR PETROLERO



Fuente: www.pe.invertia.com
 Autor: Maritza Elena Caza G.

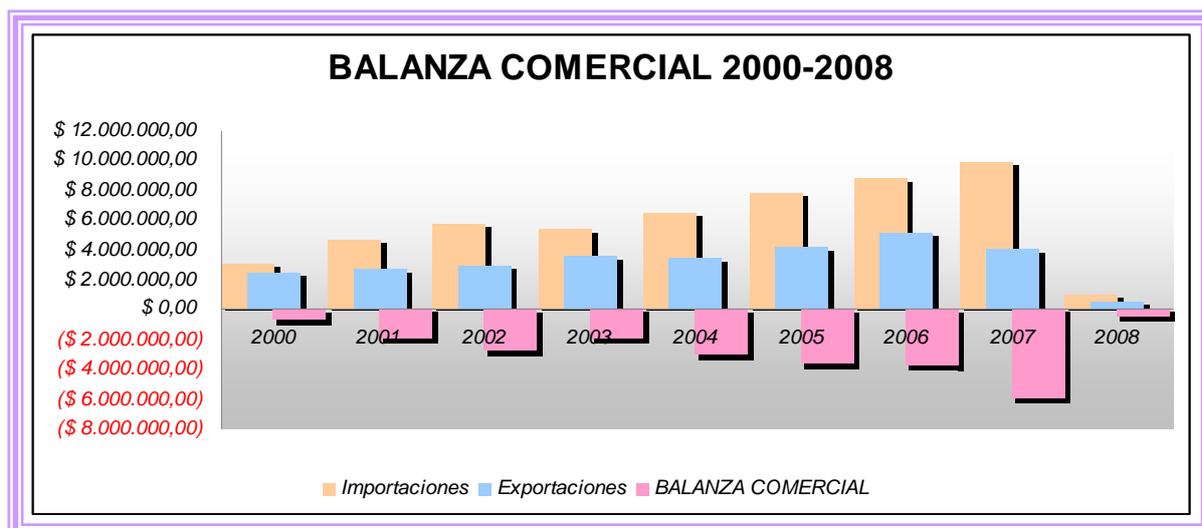
Por su parte, el sector no petrolero refleja valores negativos desde el 2000 hasta lo que va del 2007, sin embargo, se puede apreciar cierta evolución que sin lugar a dudas debe ser considerada como positiva.

TABLA N° 2.6 BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR NO PETROLERO

Año	Actividad		BALANZA COMERCIAL
	Exportaciones	Importaciones	
2000	\$ 2.484.203,39	\$ 3.141.675,10	(\$ 657.471,71)
2001	\$ 2.778.442,89	\$ 4.684.067,28	(\$ 1.905.624,39)
2002	\$ 2.981.132,97	\$ 5.762.690,02	(\$ 2.781.557,05)
2003	\$ 3.615.873,75	\$ 5.470.513,71	(\$ 1.854.639,96)
2004	\$ 3.518.898,64	\$ 6.540.809,54	(\$ 3.021.910,90)
2005	\$ 4.230.180,96	\$ 7.823.455,70	(\$ 3.593.274,74)
2006	\$ 5.113.831,46	\$ 8.868.260,04	(\$ 3.754.428,58)
2007	\$ 4.047.953,50	\$ 9.960.584,30	(\$ 5.912.630,80)
*2008	\$ 553.000,00	\$ 1.010.000,00	(\$ 457.000,00)
TOTAL	\$ 29.323.517,56	\$ 53.262.055,69	(\$ 23.938.538,13)

Fuente: www.pe.invertia.com
 Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.7 GRÁFICO DE LA BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR NO PETROLERO



Fuente: www.pe.invertia.com
 Autor: Maritza Elena Caza G.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Las exportaciones e importaciones que realiza nuestro país, es un factor importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen transportar la mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.

AMENAZA

- Las importaciones más costosas, lo que afecta a la empresa, ya que los insumos, suministros y repuestos para los vehículos son importados de acuerdo a la marca.

2.1.1.1.4. TASA DE INTERES ACTIVA

La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas²².

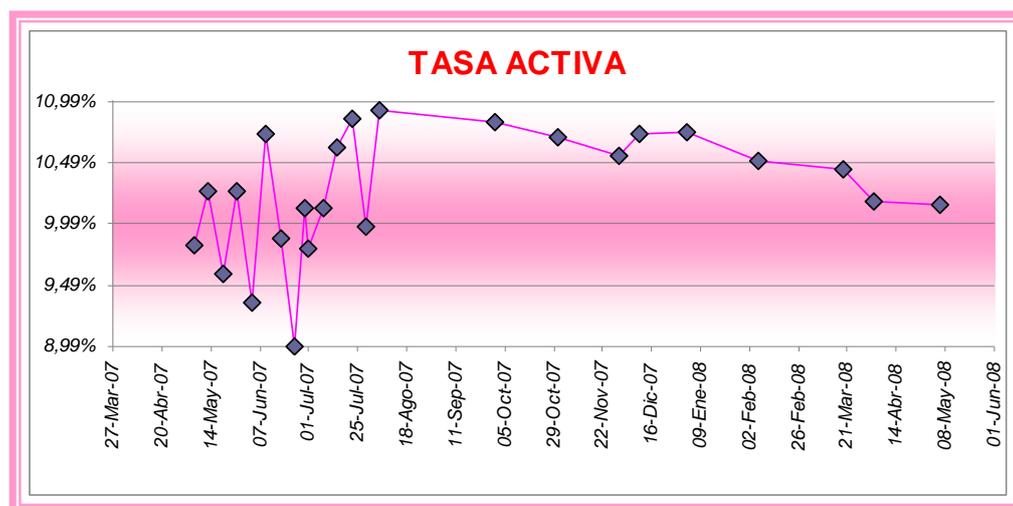
Resulta difícil hacer una planificación de los créditos pues la tasa de interés activa es muy cambiante y puede fluctuar en periodos de tiempo demasiado cortos.

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

Al analizar la tasa activa o tasa de colocación se puede apreciar que sus valores, desde mayo del 2007 hasta mayo del 2008, han ido subiendo cada vez más es decir desde el 9.81% hasta en la actualidad el 10.14% .Esta tasa es relativamente alta si la comparamos con el mercado estadounidense que maneja la misma moneda (4%)

De esta forma resulta complicado pensar en futuras inversiones en activos para los cuales el sector empresarial necesite acceder al crédito.

FIGURA No. 2.8 GRÁFICO DE LA TASA DE INTERES ACTIVA



Fuente: www.bce.fin.ec
Autor: Maritza Elena Caza G.

²² www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm

TABLA N° 2.7 TASA DE INTERES ACTIVA

TASA ACTIVA	
FECHA	VALOR
05-May-08	10,14%
03-Abr-08	10,17%
19-Mar-08	10,43%
06-Feb-08	10,50%
02-Ene-08	10,74%
10-Dic-07	10,72%
30-Nov-07	10,55%
31-Oct-07	10,70%
30-Sep-07	10,82%
05-Ago-07	10,92%
29-Jul-07	9,97%
22-Jul-07	10,85%
15-Jul-07	10,61%
08-Jul-07	10,12%
01-Jul-07	9,79%
29-Jun-07	10,12%
24-Jun-07	8,99%
17-Jun-07	9,87%
10-Jun-07	10,73%
03-Jun-07	9,35%
27-May-07	10,26%
20-May-07	9,58%
13-May-07	10,26%
06-May-07	9,81%

Fuente: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés, haciendo casi imposible acceder a créditos para empresas pequeñas. La empresa tiene que ir renovando sus unidades y para poder realizar esto tiene que recurrir a créditos bancarios, por lo que se ve obligado a pagar altas tasas de interés, e incluso ocasiona retrasos en los pagos.

2.1.1.1.5. TASA DE INTERES PASIVA

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado²³.

Al analizar la tasa pasiva se puede apreciar que sus valores, desde mayo del 2007 hasta mayo del 2008, han ido subiendo cada vez más es decir desde el 5.16% hasta en la actualidad el 5.86%.

Estas tasas con el referente del rendimiento promedio alrededor del cual los clientes de las instituciones financieras privadas podrían colocar sus depósitos:

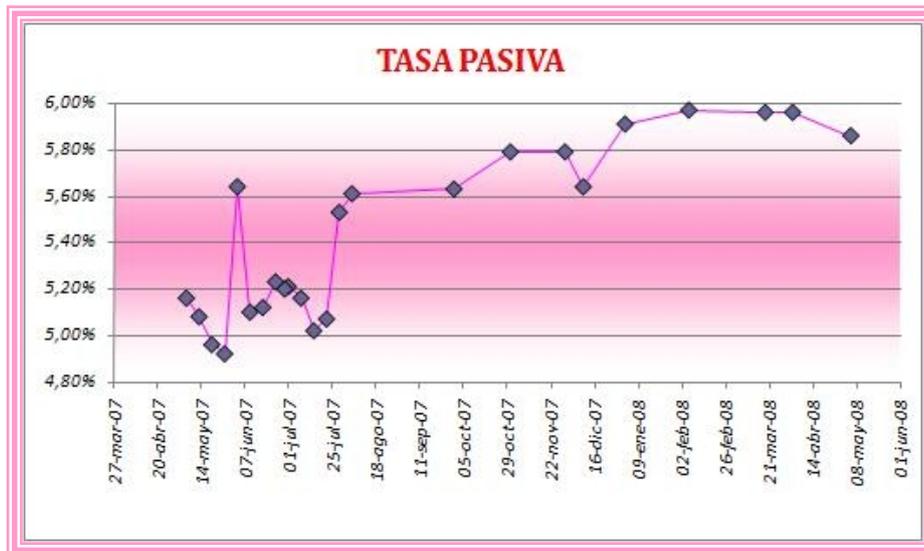
TABLA N° 2.8 TASA DE INTERES PASIVA

FECHA	VALOR
05-May-08	5.86 %
03-Abr-08	5.96 %
19-Mar-08	5.96 %
06-Feb-08	5.97 %
02-Ene-08	5.91 %
10-Dic-07	5.64 %
30-Nov-07	5.79 %
31-Oct-07	5.79 %
30-Sep-07	5.63 %
05-Ago-07	5.61 %
29-Jul-07	5.53 %
22-Jul-07	5.07 %
15-Jul-07	5.02 %
08-Jul-07	5.16 %
01-Jul-07	5.21 %
29-Jun-07	5.20 %
24-Jun-07	5.23 %
17-Jun-07	5.12 %
10-Jun-07	5.10 %
03-Jun-07	5.64 %
27-May-07	4.92 %
20-May-07	4.96 %
13-May-07	5.08 %
06-May-07	5.16 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

²³ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm

FIGURA No. 2.9 GRÁFICO DE LA TASA DE INTERES PASIVA



Fuente: www.bce.fin.ec
Autor: Maritza Elena Caza G.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La tasa pasiva no le hace atractivo al sistema financiero para realizar inversiones que generen rentabilidad a la empresa, por su bajo porcentaje.

2.1.1.1.6. RIESGO PAÍS

El Riesgo País se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos²⁴.

Al ser un país con índice alto de riesgo país, el destino financiero se vuelve incierto, lo que provoca que las inversiones se detengan, y se vean frenadas, pues el riesgo de una inversión es alto. La economía del país se ve gravemente afectada pues ésta depende de las inversiones que le permitan crecer y desarrollarse, y que sólo lleguen a nuestro país en la

²⁴ www.bce.fin.ec

medida en que el indicador sea bajo; cuanto menor sea, mayor será la entrada de inversiones.

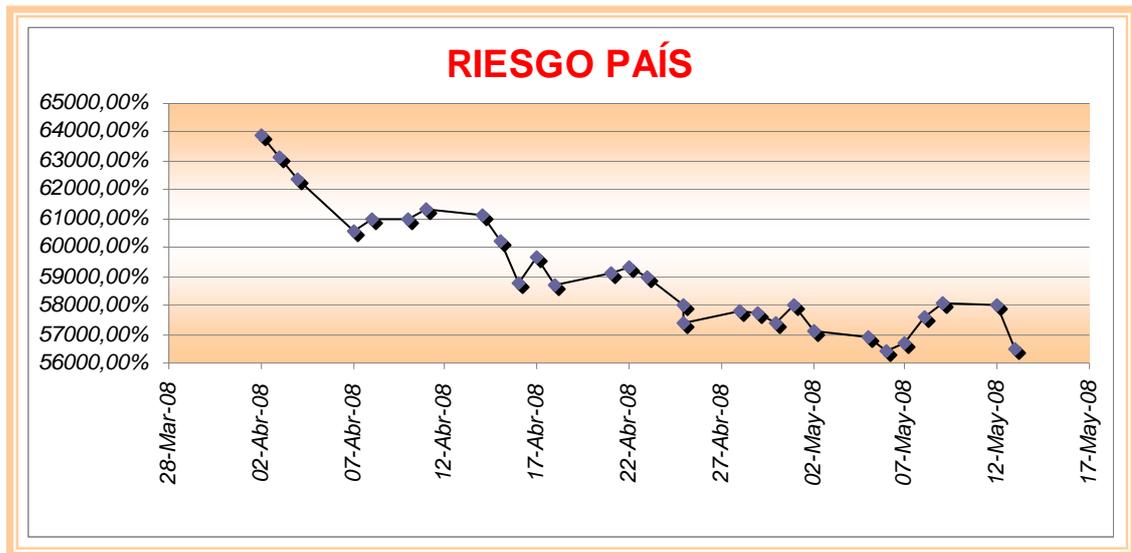
Mientras mayor sea el riesgo país, seguiremos empujando las inversiones hacia otros países que los inversionistas consideren menos riesgosos, esto provocará desigualdad en los mercados.

TABLA N° 2.9 RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
13-May-08	56500,00%
12-May-08	58000,00%
09-May-08	58100,00%
08-May-08	57600,00%
07-May-08	56700,00%
06-May-08	56400,00%
05-May-08	56900,00%
02-May-08	57100,00%
01-May-08	58000,00%
30-Abr-08	57400,00%
29-Abr-08	57700,00%
Abr-08	57800,00%
25-Abr-08	57400,00%
25-Abr-08	58000,00%
23-Abr-08	59000,00%
22-Abr-08	59300,00%
21-Abr-08	59100,00%
18-Abr-08	58700,00%
17-Abr-08	59700,00%
16-Abr-08	58800,00%
15-Abr-08	60200,00%
14-Abr-08	61100,00%
11-Abr-08	61300,00%
10-Abr-08	61000,00%
08-Abr-08	61000,00%
07-Abr-08	60600,00%
04-Abr-08	62400,00%
03-Abr-08	63100,00%
02-Abr-08	63900,00%

Fuente: Banco Central del Ecuador

FIGURA No. 2.10 GRÁFICO DEL RIESGO PAÍS



Fuente: www.bce.fin.ec
Autor: Maritza Elena Caza G.

✓ Análisis

Mientras el Riesgo País del Ecuador sea catalogado como alto, y el estado no tome medidas de acción para de alguna manera mejorar dicha calificación, las condiciones para invertir y para conseguir explotar la mayor producción de nuestros servicios, se van a ver perjudicadas por este factor que es de importante incidencia en el crecimiento económico de nuestro país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Existencia de una economía paralizada, ya que las inversiones disminuyen y no se puede tener un capital productivo.

2.1.1.1.6. PRECIO DEL PETRÓLEO

Fijado en base al marcador estadounidense West Texas Intermediate (WTI) cuya diferencia es establecido mensualmente por Petroecuador.

WTI: es la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el New York Mercantile Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de los EE.UU.

BRENT: la mezcla de petróleo crudo ligero que se cotiza en el International Petroleum Exchange y sirve de referencia en los mercados de derivados de Europa y Asia

El precio del petróleo volvió a romper un récord en el transcurso del día, llegando a \$130 por barril. El alza va en línea con la tendencia que se ha mantenido durante los últimos meses. Especular sobre el precio que alcanzará el petróleo es un deporte no sólo de corredores de bolsa, sino de analistas y políticos.

El precio del barril tocó los \$100 a principios de año y, con Goldman Sachs a la cabeza, muchos predicen que llegará a los \$200 hacia fin de año.

"La posibilidad de que el precio por barril se sitúe entre \$150 y \$200 en un período de entre seis y 24 meses, es cada vez más probable, aunque es todavía muy incierto saber cuándo el precio alcanzará su punto máximo"

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La subida marcada del precio internacional del petróleo (materia prima) ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de mantenimiento.

2.1.1.1.7. DESEMPLEO

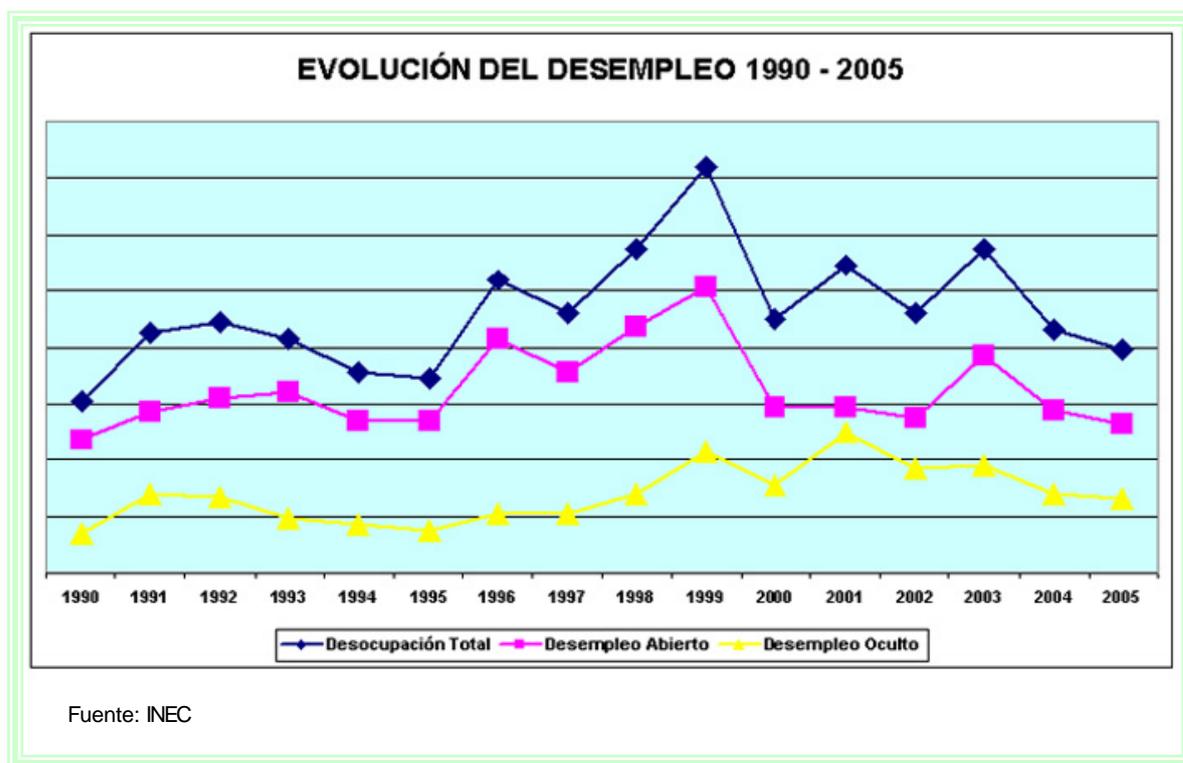
Los índices de desempleo no han logrado bajar. Los analistas coinciden en culpar a la recesión económica, la falta de inversión y créditos para producción por la crisis de empleos, pero las leyes laborales tampoco están diseñadas para proteger al trabajador, sino al empresario. Ante la falta de opciones, cada vez más ecuatorianos optan por el subempleo y se ocupan en una actividad económica marginal, como el comercio informal, que no paga impuestos y tampoco permite un aporte a la seguridad social. Desde 1999 el índice de subempleo ha oscilado entre el 30,7% y 49,9%, y el sector informal ha superado al formal de la economía.

TABLA N° 2.10 DESEMPLEO POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (MARZO 2005)

NACIONAL URBANO	HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	21,45%	19,78%
18 a 29 años	12,33%	22,56%
30 a 39 años	3,79%	11,26%
40 a 49 años	3,80%	7,37%
50 a 64 años	3,95%	4,18%
65 años y más	6,73%	2,68%

Fuente: INEC
Elaborado por: Autor.

FIGURA No. 2.11 EVOLUCIÓN DEL DESEMPLEO 1990-1995



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Al tener altos índices de desempleo, y dentro de estas, una demanda de personas capacitadas y preparadas, TRAPEGSA puede contratar personal calificado que necesita

trabajar, garantizando un buen desempeño en el servicio ofertado y disminuyendo el costo por concepto de sueldos.

2.1.1.2. FACTOR POLITICO

Son Variables que pueden influir en las actividades de una organización como resultado del proceso o el clima políticos. Se refieren al uso o la asignación de poder en relación con los gobiernos nacionales, regionales o locales

2.1.1.2.1. GOBERNABILIDAD

El Ecuador ha sido víctima de una inestabilidad política en los últimos años, los cambios de gobierno antes de su culminación ha causado gran malestar a la población y ha marcado un descontento hacia los gobernantes, ya que no se puede confiar en ningún partido o personaje político, ya que siempre gobiernan de acuerdo a sus intereses personales, mucho se dice de las campañas electorales y poco o nada se cumple en los periodos de gobiernos, a los políticos no les interesa este grave problema por el que estamos cruzando.

De forma sintetizada, a continuación se hace referencia a los factores que más han incidido en la ingobernabilidad del Ecuador:

GOBIERNOS DEL ECUADOR²⁵

NOMBRE	PERIODO	OBRAS IMPORTANTES	TIPO DE ELECCIÓN
Dr. Abdalá Bucaram Ortiz	10-Ago-96 a 06-Feb-97	Prohibió la venta de bebidas alcohólicas en centros nocturnos hasta altas horas de la noche. Inicio los planes de vivienda popular "un solo toque". Mochila escolar, desayuno escolar, Viajó oficialmente al Perú con el fin de estrechar lazos de amistad entre los pueblos	Fue elegido democráticamente
Dr. Fabián Alarcón	11-feb-97 a 10-Ago-98	Llamo a consulta popular para resolver varios temas de interés nacional, y conformar la Asamblea Nacional Constituyente que se encargó de reformar la constitución. Continuó las conversaciones de paz con el tema	Nombrado por el Gobierno Nacional

²⁵ LOPEZ María, (tesis de planificación estratégica, edición 2006, Pág. 30).

		<p>límite del Perú. Atendió los sistemas de electrificación, y contrato nuevos proyectos hidroeléctricos. Realizó estudios sobre la modernización del estado. Afronto económicamente el más fuerte fenómeno del niño.</p>	
Dr. Jamil Mahuad	10-Ago-98 a 21-Ene-00	<p>Firma la paz con el Perú que delimitó definitivamente nuestra frontera. Reconstrucción del sistema vía a la costa. Entrega del bono solidario a personas mas desposeídas. Auditorias externas a los bancos para su saneamiento y apoyo a los mismos para fortalecerlos, creación de la AGD. Reducción del tamaño del estado</p>	<p>Fue elegido democráticamente. No finalizo su gobierno, fue derrocado por grupos indígenas, militares y civiles.</p>
Dr. Gustavo Noboa	22-Ene-00 a 15-Ene-03	<p>Afianzó la dolarización en el país. Ordenó la devolución de dinero a los clientes perjudicados por los bancos cerrados. Atendió la construcción de carreteras y caminos vecinales del país. Construyó sistemas de riego para los pueblos campesinos. Defendió los derechos humanos. Entregó recursos económicos para ayudar a los damnificados de la erupción de los volcanes Tungurahua y Reventador. Defendió la democracia, y entregó al nuevo gobierno el poder y las cuentas fiscales en orden.</p>	<p>Fue vicepresidente en el gobierno del Dr. Mahuad y lo sucedió cuanto este fue derrocado.</p>
Ing. Lucio Gutiérrez	15-Ene-03 a 20-Abr-05	<p>Elevó el valor del bono solidario y pensiones a los jubilados del IESS. Cumplió con los municipios y consejos provinciales. Atendió la viabilidad de la costa. Firmó el contrato para la construcción de la represa Masar en el Azuay. Facilitó préstamos a los agricultores y comerciantes minoristas. No tomó medidas económicas.</p>	<p>Fue elegido democráticamente.</p>

<p>Dr. Alfredo Palacio</p>	<p>20-Abr-05</p>		<p>Fue vicepresidente del gobierno del Ing. Gutiérrez y lo sucedió debido a las protestas de los llamados forajidos quienes solicitaron el cese de sus funciones de acuerdo al artículo 167 de la Constitución de la república</p>
<p>ECO. RAFAEL CORREA:</p>	<p>15-Abril del 2007 hasta la actualidad</p>	<p>Este es un gobierno de características populistas e inclinación izquierdista. En su corto tiempo en el poder ha promulgado varias políticas a favor varios sectores sociales del país, ha atacado frontalmente al Congreso Nacional, a la élite oligarca del país y a la que ha denominado partidocracia, es decir al compendio de partido políticos tradicionales. Pilar fundamental de su campaña política fue la instauración de una Asamblea Nacional Constituyente, aprobada mediante referéndum el 15 de abril del 2007. Ha aumentado la participación del estado en la renta petrolera, razón por la que se canceló el contrato con OCCIDENTAL PETROLEUM, se duplicaron los bonos tanto de desarrollo humano como de vivienda, se ha frenado el proceso de negociación del</p>	<p>Fue elegido democráticamente.</p>

		Tratado de libre Comercio con estados Unidos, se implantaron aranceles a mercaderías importadas, se duplicó el monto del impuesto de retención en la fuente, y se planifican instaurar muchas otras políticas a favor de los sectores menos beneficiosos del Ecuador.	
--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

✓ **Análisis**

Esta muy claro que la inestabilidad política no ha permitido el desarrollo del país, ya que los constantes cambios de gobernantes generan desconfianza y por ende el riesgo país aumenta con mayor facilidad, provocando que la inversión extranjera mire hacia otros países que tengan menores conflictos políticos, además las deficientes políticas de estado aplicadas en el pasado, han influenciado directamente con el incremento de la inflación y las tasas de interés, provocando malestar a las empresas de transporte, ya que no han podido renovar con facilidades los vehículos.

La Asamblea Nacional Constituyente crea expectativa en el sector productivo, por un lado, se pretende reestructurar el manejo político del país, incentivar la producción, salvaguardar el bienestar de las clases sociales menos favorecidas y augurar un mejor futuro para el Ecuador.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- La inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de la economía nacional en especial de pequeñas empresas como TRAPEGSA.
- La inestabilidad política tiende a dar un incremento con el riesgo país lo cual disminuye las inversiones y afecta en la venta de nuestros productos.

2.1.1.1. FACTOR GEOPOLÍTICO

2.1.1.2.1. POLITICAS DE INTEGRACIÓN REGIONAL

Las condiciones de subordinación y debilidad económica se acentúan por los problemas en generar espacios políticos, tanto para fundamentar una estrategia de inserción internacional más vigorosa como para lograr apoyos ciudadanos para explorar alternativas reales. En tanto la gobernabilidad a escala nacional está en crisis, se hace mucho más difícil lograr una "gobernabilidad regional". Esas dificultades hacen que los gobiernos se alejen cada vez más de la política y vuelvan a recalar en el campo comercial justamente porque en esos ámbitos no se les exigen resolver problemas políticos, es por esta razón que analizar a la CAN es muy importante para los transportistas de mercadería.

- **COMUNIDAD ANDINA**

Alcanzar políticas estables de negociación se vuelve cada vez más un reto, concretar integraciones tanto a nivel nacional como internacional, aportaría significativamente en la economía de la nación reflejada en el aumento de trabajo para empresas como la nuestra. Es por esta razón que el tema de la Comunidad Andina es muy importante para la empresa ya que, se han venido presentando varias normas comunitarias para mejorar los servicios de transporte de acuerdo a las necesidades de cada unidad logística contribuyendo al crecimiento del comercio intrasubregional y fortaleciendo su integración, es por esta razón que actualmente el transporte tiene normas que son necesarias cumplirlas para prestar este servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Incremento de transportación de todo tipo de mercadería, entre los países miembros de la Comunidad Andina, lo que aportará a que exista mayor demanda de clientes que requieran del servicio de transporte.

• **TLC PERUANO Y COLOMBIANO**²⁶

En los últimos meses, sectores interesados en la firma del tratado de TLC, con los Estados Unidos, han señalado que 'Si el TLC es firmado por Colombia y Perú, los riesgos para la economía ecuatoriana son de incalculables consecuencias, que inclusive podría poner en riesgo la dolarización', esta especie de terrorismo económico lo que busca es asustar a la población y forzar tanto al ejecutivo como al parlamento para que se acelere las negociaciones del TLC y se firme a cualquier costo.

En primer lugar la economía ecuatoriana al estar dolarizada de entrada ya tiene una desventaja competitiva frente a Colombia y Perú, debido a que no tiene soberanía sobre la política monetaria, y su economía depende del ingreso de divisas (dólares) tanto de las exportaciones como de las remesas de los inmigrantes, de producirse un shock externo por ejemplo una reducción substancial del precio del crudo o una reducción importante del ingreso de divisas de los inmigrantes la economía Ecuatoriana estaría en grave riesgo, este sistema (*dolarización*) tarde o temprano va a colapsar, es algo que el país debe estar preparado e inclusive ir preparando una transición a una moneda nacional. Los países vecinos al tener su propia moneda, su política monetaria pueden enfrentar de mejor manera los shocks externos, al igual que mejorar su "competitividad" en caso de amenaza a su producción nacional, lo que no puede hacer el Ecuador, este aspecto es de trascendental importancia puesto que un indicador de competitividad es sin duda alguna el tipo de cambio real a continuación podemos mirar la evolución del tipo de cambio con respecto a Colombia y Perú.

TABLA N° 2.11 EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO REAL

EVOLUCION TIPO DE CAMBIO REAL			
Periodo	Total	Colombia	Peru
2000	147,3	143,6	136,5
2001	106,1	103,1	100,8
2002	92,8	89,1	89,5
2003	91,4	75,8	85,7
2004	95,4	86,6	88,1
2005 Noviembre p/	96,7	101,6	87,1

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Autor.

²⁶ <http://www.sica.gov.ec/cadenas/flores/docs/>

Tal como se puede observar al inicio de la dolarización el Ecuador tuvo una ventaja competitiva importante con respecto a Colombia con un índice de 143,6 % y Perú de 136,5 % respectivamente a fines del 2005 el índice de tipo de cambio real es de apenas, de 101,6 con respecto a Colombia y de 87,1 % con Perú, esto debido a la reevaluación tanto del peso colombiano como del sol peruano.

La desventaja "competitiva" que tiene el Ecuador por no disponer de moneda propia es independiente de la firma o no del TLC, pero es un aspecto que sin duda alguna debe tomarse en cuenta.

En segundo lugar todavía es prematuro adelantar criterios de la manera podría afectar a la economía ecuatoriana si firma Colombia y Perú, mientras no se conozca los textos definitivos, sin embargo podemos adelantar algunos criterios.

- Como se conoce son 18 mesas de negociación en el TLC de las cuales, las mesas más sensibles y que podrían afectar el Ecuador en caso de firmarse serían: acceso a mercados agrícolas, acceso a mercados industriales, textiles, normas de origen entre las más importantes, las otras mesas tales como: propiedad intelectual, inversiones, servicios, comercio electrónico etc., no afectaría en lo más mínimo a la economía ecuatoriana de firmarse el TLC entre Colombia, Perú y Estados Unidos.

- En lo que respecta a los productos agrícolas o industriales que podrían ingresar a través de la frontera esto dependerá sin duda alguna de como negocien los países vecinos, y habría que considerar entre otros aspectos los siguientes: años de desgravación, contingentes sea en volumen o valor, solo a partir de allí podríamos determinar el impacto que tendría en la economía ecuatoriana. Intentemos un par de ejemplos: en primer lugar supongamos que los peruanos aceptan un contingente de maíz de 200.000 toneladas métricas, esto prácticamente no afectaría al Ecuador, puesto que la gran mayoría se consumiría en la misma economía peruana y es probable que un volumen muy reducido podría venir al Ecuador como contrabando, que sin embargo no afectaría en lo más mínimo nuestra producción nacional puesto que el país es deficitario entre 200000 y 300000 toneladas métricas de maíz al año. Otro ejemplo de cualquier producto sea agrícola o industrial que a la firma del Tratado entre Perú y Estados Unidos ingrese a Perú con arancel 0 que pasaría a Ecuador ejemplo cocinas o refrigeradoras remanufacturadas, estas podrían ingresar efectivamente masivamente al mercado peruano, y el Ecuador perdería

parcialmente este mercado, también podría ingresar como contrabando al Ecuador, pero en este caso hay que tomar en cuenta los canales de comercialización, costos de transporte, seguros y márgenes comerciales, lo que haría que una cocina o refrigeradora remanufacturada norteamericana que ingrese en primer lugar a Perú con cero arancel, y luego ingrese por contrabando al Ecuador llegue a costar igual o un precio mayor que la cocina o refrigeradora nueva ecuatoriana, entonces no tendría mayor sentido el contrabando de este tipo de productos, es probable que quizá un par de productos puedan tener un mejor precio que los ecuatorianos, pero este dependerá sin duda de como haya negociado Perú y sobre todo del comportamiento del tipo cambio real.

En tercer lugar los exportadores ecuatorianos señalan que su actividad colapsaría, si los Estados Unidos nos quitan a fines del 2006 el ATPDEA, veamos detenidamente estos argumentos:

Si bien existen alrededor de 1590 empresas exportadoras a los Estados Unidos (EU) solamente 24 empresas exportadoras controlan el 80,6 % de las exportaciones totales a los Estados Unidos, de las 24 empresas; 10 empresas son petroleras y 9 de ellas son filiales de empresas transnacionales La única empresa nacional es Petroecuador que represento el 37 % de las exportaciones en el 2004. El petróleo represento el 66,6 % de las exportaciones totales hacia los EU. Como es de todos conocido el petróleo es de vital importancia para los Estados Unidos, ingresa al mercado norteamericano actualmente con 0 arancel por la vigencia del ATPDEA, de eliminarse tendría que pagar un arancel de apenas el 0.3 % un valor insignificante que no afectaría en modo alguno la competitividad , de otra parte la segunda empresa en importancia de las 10 empresas petroleras es Occidental, empresa norteamericana que controla el 15 % de las exportaciones totales a los Estados Unidos. Entre sus accionistas figura el actual Secretario de Defensa de los Estados Unidos.

Flores frescas

Dos productos rosas frescas cortadas y las flores disponibles para bouquet o propósitos ornamentales son los de mayor exportación, después del petróleo, bajo ATPDEA en el caso de Ecuador y represento el 5,4% de las exportaciones en el año 2004 con un valor 175 millones de dólares. De eliminarse el ATPDEA este sector tendría que pagar un arancel del 6.8 %, que representaría alrededor de 11,8 millones de dólares. El sector floricultor tiene

un margen de ganancia de entre 40 y 50 % Si tendría que pagar el arancel reduciría su margen de ganancia entre el 34 al 44 %, que tampoco afectaría la actividad..

Cabe anotar que Colombia y Ecuador son los dos principales proveedores de flores de Estados Unidos.

Atún

Atún en envases flexibles es otro producto de significativo comercio desde Ecuador, el cual represento 43,9 millones de dólares en el 2003 de las exportaciones de ATPDEA. Según un estudio realizado por la Comunidad Andina de Naciones "Evaluación de las posibles implicaciones para Ecuador de la no suscripción del Tratado de libre Comercio con los Estados Unidos " marzo de 2005. Este producto tampoco sería mayormente afectado con el arancel que tendrían que pagar las empresas de eliminarse el ATPDEA, igual que el sector floricultor reducirían apenas sus ganancias. De otra parte al menos un 50 % de las exportaciones de productos del mar son empresas comercializadoras y filiales de empresas transnacionales.

Otros productos

Las pinas, mangos, maracayá, brócoli constituyen otro interesante grupo de productos exportados por Ecuador a EEUU bajo el régimen ATPDEA. Representaron el 1,18%, es decir, US \$ 38 millones en el 2004. Al igual que el sector floricultor no sería mayormente afectado, debido a que compensarían y con creces con sus márgenes de ganancia.

En conclusión el costo para el país de no firmarse el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos no sería mayor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- El TLC de Colombia y Perú, ocasionaría una disminución en la comercialización y por ende el transporte se vería perjudicado, ya que no existiría demanda de productos para transportar a las distintas provincias del Ecuador.

2.1.1.1. FACTOR TECNOLÓGICO

El factor tecnológico hace referencia a los varios adelantos en cuestión tecnología (maquinaria, materiales, procesos), que inciden o pueden tener incidencia directa en la productividad de TRAPEGSA.

La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa y la utilizada por otras con la misma actividad económica, debe llevar a conocer su posicionamiento en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa, a continuación se mencionan algunos factores que provienen de los avances tecnológicos e influyen directamente en su análisis.

2.1.1.2.1. PARQUE AUTOMOTOR A NIVEL NACIONAL²⁷

La política del Gobierno Nacional tiende a impulsar la producción nacional, y con mayor razón en el caso específico de la industria automotriz que cumple con las exigencias técnicas de calidad, precio y oportunidad en la entrega.

Cuando la producción nacional no esté en condiciones de satisfacer la demanda interna, se podrá analizar cada caso especial, pero no está dentro de la política del gobierno permitir la importación de vehículos con exoneración de impuestos, cuando en el país se está produciendo en condiciones competitivas.

El Ministerio de Industrias y Competitividad ha venido impulsando un programa de renovación del parque automotor, que persigue los siguientes objetivos:

- Mejorar la competitividad en la presentación del servicio de transporte urbano, interprovincial e internacional de personas y mercancías por vía terrestre.
- Promover la reactivación productiva del sector industrial automotriz (ensambladores, carroceros y auto-partistas), mediante la oferta al sector transportista de productos a precios y en condiciones competitivas.
- Contribuir a la seguridad ciudadana y reducir la contaminación ambiental, mediante la renovación de las unidades de transporte de personas y mercancías.

La propuesta, está respaldada por un acuerdo público- privado. Por ello, el Ministerio de Industrias y Competitividad continúa trabajando con los diferentes grupos de transportistas

²⁷ www.mic.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=348&Itemid=131

a fin de cumplir con los objetivos del programa que persigue beneficios para las partes involucradas.

El incremento de la producción debe estar directamente relacionada con el mejoramiento de la calidad, pues la sumatoria de estos factores permitirá que el sector carrocerero se vuelva más competitivo, incluso internacionalmente.

Además, el programa involucra al sector transportista, a la industria y a la banca pública que prepara líneas de crédito con tasas de interés competitivas para favorecer tanto al sector productivo como al de la transportación.

También informaron que dentro del programa se ha contemplado un componente relacionado con la chatarrización de las unidades de transporte que sean objeto de renovación, es decir que cada unidad reemplazada estará destinada a las empresas de fundición del país.

Incluso, se trabaja en un acuerdo con las empresas de fundición de chatarra para lograr precios preferenciales. Además afirmó que el Gobierno contempla la entrega de un bono por cada unidad que sea destinada a las fundidoras.

En este mundo cambiante, especialmente en la tecnología, se evidencia inmensos desarrollos en las distintas industrias y a su vez en los servicios.

Aunque nuestra empresa cuenta con unidades vehiculares solventes para ofrecer el servicio de transporte, nos vemos sometidos a una serie de requisitos ambientales a cumplir en caso de que suceda algún accidente.

Al igual que se intenta mantener en perfecto estado a los vehículos, apoyados en la mejor tecnología que aporta al excelente mantenimiento de los mismos.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZA

- En nuestro país, el parque automotor no ha logrado cubrir en su totalidad las necesidades de sus usuarios ya que un mayor número de unidades son obsoletas y el pésimo estado de las carreteras perjudican al sector de la transportación sin aportar al desarrollo de la nación.

OPORTUNIDADES

- El apoyo que el estado brinda a los transportistas permite renovar a los vehículos entregando un servicio de calidad, atrayendo más clientes.

- Los vehículos que son armados con la nueva tecnología permiten cumplir con las normas de protección al medio ambiente consiguiendo una mayor aceptación en el mercado.

2.1.1.2.1. SISTEMAS INFORMATICOS

TRAPEGSA, cuenta con equipos de computación, básicos para su funcionamiento, pero por la actividad económica que desarrolla es necesario que implemente un sistema de información que se adapte a las necesidades de las empresas del sector del Transporte y la Logística, incorporando las funcionalidades precisas en cada caso, como por ejemplo:

- ✓ Gestión de Recogidas
- ✓ Recepción, validación y clasificación de mercancía
- ✓ Planificación de Rutas
- ✓ Asignación y Control de Repartos
- ✓ Control de Calidad y Atención al Cliente
- ✓ Conformes de Entrega
- ✓ Tasación y facturación a clientes
- ✓ Recepción de mercancía, ubicaciones, gestión de stock, captura de órdenes de pedidos, lanzamiento de órdenes de preparación, confirmación de pedidos, distribución.
- ✓ Cuentas a cobrar
- ✓ Cuentas a pagar
- ✓ Control de riesgos
- ✓ Inmovilizado con control de inventario, amortización técnica y fiscal, calculo de valores contables actualizados, generación automática del asiento de amortización.
- ✓ Presupuestos
- ✓ Contabilidad analítica.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZA

- No contar con un sistema de información que se adapte a la actividad económica de la empresa ocasiona, retrasos en sus procesos de producción.

OPORTUNIDADES

- El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga.
- El sistema de localización, permiten la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.

2.1.1.2.1. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN

✓ SISTEMAS DE RADIO TRONCALIZADO

Las empresas de transporte se he visto en la necesidad de adquirir el servicio de radio-Motorola que ha sido seleccionada por Radiopol, una red de radio urbana móvil de acceso público El sistema proporcionará principalmente comunicación para el transporte público y para la emergente industria de fabricación de automóviles. El sistema proporciona comunicación integrada para las agencias de transporte que funcionan principalmente con tranvías y autobuses. Esta es una región importante para numerosas plantas industriales y el sistema se ha diseñado para cubrir a la perfección sus necesidades de comunicativas.

TRAPEGSA no ha logrado obtener este servicio, el mismo que es importante, ya que permite comunicarse entre choferes de cada vehículo, ya que de acuerdo al tipo de carga necesitan viajar en caravana por lo que necesitan una comunicación continua, además es de mucha ayuda comunicarse por radio para saber ubicar con mayor facilidad la dirección de las rutas a las cuales están destinadas cada trailer o camión.

✓ TELEFONOS CELULARES

La telefonía móvil, también llamada telefonía celular, básicamente está formada por dos grandes partes: una red de comunicaciones (o red de telefonía móvil) y los terminales (o teléfonos móviles) que permiten el acceso a dicha red. El teléfono celular o móvil es un dispositivo inalámbrico electrónico que permite tener acceso a la red de telefonía celular o móvil. Su principal característica es su portabilidad, que permite comunicarse desde casi cualquier lugar. Aunque su principal función es la comunicación de voz, como el teléfono convencional, su rápido desarrollo ha incorporado otras funciones como son cámara fotográfica, agenda, acceso a Internet e incluso GPS.

La empresa tiene contratado el servicio de telefonía celular a PORTA, a través de un plan empresarial, el mismo que ha logrado cumplir con sus expectativas en el ámbito de la comunicación.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- El alto precio de la tarifa celular ocasiona un mayor costo operativo para la empresa.

OPORTUNIDADES

- Contar con radios motorotas, aporta a tener comunicación entre vehículos logrando que los empleados trabajen en equipo
- Los teléfonos celulares permiten comunicarse rápidamente, haciendo más fácil y rápida la entrega.

2.1.1.2.1. SISTEMAS DE RASTREO SATELITAL

Es un dispositivo que se instala en las flotas terrestres para controlarlas y administrarlas dentro y fuera de la ciudad. Se obtiene la posición del vehículo utilizando un receptor **GPS** (Satélite) y se transmite la señal por la red **GPRS** de Porta, a un centro que procesa y almacena la información ubicándola en pocos segundos en la Web y así pueda ser visualizado en un mapa digital desde una computadora o un celular por medio de mensajes escritos.

Características y beneficios

- **Monitoreo en línea**, información a través de la Web o monitoreo por celular y software, reportes históricos de recorridos, violación de zonas establecidas.
- **Diagramación de zonas de trabajo**, alertas a través de sensores en línea también que son: sensor de temperatura lo solicitan clientes como florícolas, camareros, productos carnicos.
- **Sensor de impacto**: choques, alerta temprana en robo de cajeros automáticos. Ubicación del vehículo.

- Control de paradas y excesos de velocidad.
 - Violación de zonas restringidas.
 - Tiempos de recorridos.
 - Botón de pánico (en caso de que el conductor sea amenazado por robo).
 - Apertura y/o cierre de puertas y seguros del furgón.
 - Bloqueo de encendido del carro.
 - Dispone de una información histórica de los recorridos, le permitirá evaluar la productividad de su flota, tomar decisiones o implementar correctivos en base a los datos obtenidos.
- ✓ TRAPEGSA, se ha visto en la necesidad de colocar dispositivos de seguridad y rastreo a través de GPS que son colocados en cada vehículo lo que permite su localización. Las empresas proveedoras de este servicio son CARSEG S.A.-HUNTER MONITOREO y CARLINK.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDADES

- El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga.
- El sistema de localización, permiten la ubicación y recuperación del vehículo y la mercadería en caso de robo.

2.1.1.2.1. INFRAESTRUCTURA

TRAPEGSA, a través del tiempo y a medida de sus capacidades ha ido modernizando sus instalaciones, lo que le ha permitido darse a conocer con sus clientes.

Por la ubicación que tiene la empresa cuenta con todos los servicios básicos (agua, luz, teléfono, telefax, Internet), lo cual permite un buen funcionamiento de los procesos que realiza cotidianamente la empresa.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDADES

- Contar con los servicios básicos le permitirá mantener una producción continua.
- Contar con una oficina funcional le permitirá entregar a sus clientes una mejor atención.

2.1.1.2.1. SISTEMA DE ALCANTARILLADO

Al contar con un patio para estacionar los vehículos y una ranfla para realizar el mantenimiento luego de haber realizado el viaje completo, como es lavado de cabina y plataforma, cambio de aceite y chequeos mecánicos, se ha previsto el colocar un sistema de desagüe y canalización adecuada para cumplir con las tareas de mantenimiento necesarias para los carros.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El sistema de alcantarillado permite realizar el mantenimiento adecuado a los vehículos sin tener que contratar el servicio de lavadora.

2.1.1.1. FACTOR LEGAL Y AMBIENTAL

Comprende Leyes y Reglamentos relevantes y críticos que se relacionan con la empresa.

2.1.1.2.1. SEGURIDAD JURIDICA

La seguridad jurídica es la estabilidad mínima que las instituciones que rigen la vida de una sociedad deben tener y la vigencia auténtica de la Ley, manifestada en el respeto a los derechos proclamados en la constitución y en la Ley y en la posibilidad de que su amparo sea eficaz²⁸.

²⁸ www.ortegaabogados-ec.com

La falta de seguridad jurídica en nuestro país es un tema que desde hace mucho tiempo se viene discutiendo especialmente respecto de la justicia y el sistema judicial ecuatoriano. Lamentablemente, la inseguridad jurídica en lugar de dar indicios de erradicación, se propaga cada día más al punto de afectar los contratos privados que cualquier persona en distintas circunstancias puede llegar a suscribir.

Los contratos no se respetan y el sistema judicial no tiene la prestancia que asegure a la sociedad que sus derechos son reconocidos", la inseguridad tiene sus razones históricas. "Las dictaduras militares se encargaron, en América Latina, de destruir los valores jurídicos y los gobiernos civiles no lograron la restauración jurídica".

La Seguridad Jurídica es como un derecho civil fundamental actualmente "en Ecuador se ha producido una verdadera maraña legislativa que atenta contra este derecho fundamental".

La Seguridad Jurídica no tiene que ver solo con el tema de la inversión extranjera, "es el tema de los que vivimos en el Ecuador, que tenemos que saber que existe un sistema claro de normas que nos garantizan y que podemos hacer efectivas en caso de incumplimiento. Mientras un ciudadano "menos poder social, político, económico tiene, es la mayor víctima de la inseguridad. Esa persona es mal tratada en la oficina pública, en la oficina privada, en el juzgado en donde le toque actuar".

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- Los altos niveles de corrupción perjudican el buen desempeño de las empresas y por ende al desarrollo del país.
- El desacuerdo con este problema de corrupción ocasiona que la sociedad reclame sus derechos a través de paralizaciones o bloqueos de carretera, perjudicando a los transportistas y comerciantes, ya que la mercadería no puede llegar a tiempo.
- La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.

2.1.1.2.1. LEYES Y REGLAMENTOS

Las leyes y reglamentos que inciden en la empresa son de diferente índole, como por ejemplo de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, que constan en la constitución política y otras especiales, según la actividad a la que se dedica la empresa.

Las leyes con las cuales TRAPEGSA se rige son:

❖ LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE

La presente Ley tiene por objeto la organización, la planificación, la reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal, de la circulación peatonal y la conducción de semovientes; el control y la prevención de los accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor; y, la tipificación y Juzgamiento de las infracciones de tránsito.

Corresponde exclusivamente a los organismos y autoridades de tránsito y transporte terrestre, respetando sus jerarquías, el ejercicio de las facultades y deberes determinados en la presente Ley.

Se establece la enseñanza obligatoria, en todos los establecimientos de educación públicos o privados del País, en sus niveles primario y secundario, de las disposiciones fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas y de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudio elaborados conjuntamente por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y el Ministerio de Educación, Cultura, Deportes y Recreación.

Los automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las carreteras y vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley y de los reglamentos.

El Ecuador reconoce la validez de los documentos, distintivos y permisos internacionales de conducción, identificación vehicular y pases de aduana, expedidos de conformidad con las normas y requisitos internacionales.

Es función privativa del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres realizar a través de la Dirección Nacional y las Jefaturas provinciales de tránsito, la señalización de las vías urbanas del país de conformidad con los reglamentos y las normas internacionales.

La transportación terrestre, pública o privada, de personas y bienes, goza de la protección del Estado quien ejercerá el control y vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de seguridad y calidad; y, toda violación a sus normas será sancionada por esta Ley y sus reglamentos.

Las Jefaturas provinciales y subjefaturas de tránsito y transporte terrestres así como también la Comisión de Tránsito de la provincia del Guayas son organismos de Planificación, de ejecución y control, y tienen los mismos deberes y atribuciones de la Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, dentro de sus límites jurisdiccionales. Además son las encargadas de extender los documentos habilitantes para la conducción y circulación de vehículos.

Por ello, como en toda jurisdicción, el cumplimiento de leyes a cabalidad en relación a la circulación vial es de interés para nuestra empresa puesto que infringir la ley conlleva a sanciones y multas penales.

✓ **NUEVA LEY DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE**

La Asamblea Nacional Constituyente recibiría la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad en la que se incluye una Superintendencia de Transporte, que suplirá las funciones del Consejo Nacional de Tránsito y que se encargará de regular las políticas de este sector en todas las provincias.

El proyecto de reforma se compone de cinco cuerpos, a través de los cuales se buscará, según fuentes del Gobierno, reforzar el control, regular el transporte, lograr la prevención de accidentes y el aseguramiento de las personas víctimas de estos hechos

El gobernador del Guayas, Camilo Samán, señaló ayer que la conformación de la Superintendencia no implicará la desaparición de la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG), aunque será subordinada al nuevo ente.

“La CTG seguirá siendo autónoma, tal como cuando fue creada. Más bien la Ley sirve de sustento para que en otras provincias se creen Comisiones de Tránsito”.

En tanto, el director ejecutivo de la CTG, Ricardo Antón, dijo que una de las cosas que busca la nueva Ley de Tránsito es que no existan autonomías aisladas del resto del país. "Tiene que haber políticas de tránsito nacionales y estas deben ser aplicadas en cada una de las provincias, con sus respectivas realidades", indicó.

Napoleón Cabrera, presidente de la Confederación Nacional de Transportistas, aclaró que el gremio no está en contra de las reformas que se hagan a la Ley de Tránsito, pero dijo que sería importante incorporar a esta normativa un capítulo que apunte a mejorar el desarrollo de la transportación.

"Si bien es cierto que se van a aumentar las sanciones y las multas para los delitos de tránsito, estos valores tienen que ser reinvertidos en favor del gremio de la transportación y en el sistema de educación, señal ética en vías e infraestructura".

Los dirigentes del transporte no se aferran a los puestos en los consejos de tránsito y, por ende, a la representación de los transportistas en el nuevo organismo: "Esto debería estar sustentado en principios eminentemente técnicos y no políticos".

Jorge Calderón, presidente de la Federación Nacional de Taxistas, dijo estar de acuerdo con que la Asamblea trate el tema, pues "eso evidencia el interés del Gobierno en la transportación, cosa que no hizo el desatinado Congreso".

Calderón señaló que "en la nueva Ley debería constar una fuerte regulación y sanción ejemplarizadora para quienes trabajan al margen de la ley o se dicen llamar taxis ejecutivos".

La nueva normativa contempla también sanciones para los peatones. Los ciudadanos que ocasionen accidentes de tránsito por no cumplir con las señales de tránsito (como no cruzar las calles por los pasos cebra o por los puentes peatonales) serán sancionados con una contravención de primer grado.

Seguro de Accidentes de Tránsito, en vigencia

Víctor Jiménez, de Fundación Covial, dijo que el Fonsat (Fondo de Accidentes de Tránsito) debería empezar a cubrir los gastos de las personas que resulten víctimas de accidentes de tránsito, pese a que el conductor causante aún no haya comprado el seguro". Jiménez cree que hasta que la mecánica del proyecto funciones y se empiece a comercializar los seguros de las empresas que participan en el SOAT (Colonial,

Coopseguros, Panamericana, Sul América, Interoceánica, Olympus, Oriente, Alianza, Ecuatoriano Suiza, Cervantes y la reaseguradora Universal).

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Marco Jurídico claro para el negocio del transporte

AMENAZAS

- El personal debe capacitarse
- Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones.

❖ DISPOSICIONES DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE SERVICIOS Y ADMINISTRACIÓN DEL TRANSPORTE EMSAT

La Empresa Metropolitana de Servicios y Administración del Transporte, EMSAT, creada por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito; es una empresa con personería jurídica y autonomía administrativa, económica, financiera y patrimonial, cuyo objetivo es gestionar, coordinar, administrar, ejecutar y fiscalizar todo lo relacionado con el Sistema Metropolitano de Transporte Público, que comprende el transporte, el tránsito, la red vial y su equipamiento.

La política municipal considera elementos importantes y fundamentales, el conseguir un mejor nivel de vida de la ciudadanía y alcanzar un desarrollo sustentable de la ciudad y su productividad, acompañados de la preservación del medio ambiente; objetivos que la EMSAT cumple dando prioridad tratamiento al sistema de transporte público.

Estas disposiciones afectaron mucho al sector del transporte y en especial a las empresas de transporte de carga pesada, ya que no han impuesto varias normas como por ejemplo la prohibición de entrada a la ciudad durante las horas señaladas, ya que por el volumen de carga y el tamaño del vehículo obstaculizan el paso creando un caos en el tránsito, obligando al transportista a esperar a las horas que se puede ingresar, ocasionado un retraso en la entrega de la mercadería y también una pérdida de tiempo.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- Retraso en la entrega de la mercadería e incluso pérdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.
- Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema.

❖ CÓDIGO DE TRABAJO

Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Para las empresas de transporte y para todas las empresas en general el código de trabajo es muy importante ya que al tener leyes y reglamentos que beneficien a las dos partes se podrá mantener una buena relación entre empleador-empleado, y por ende se está aportando al desarrollo de la empresa.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZA

- La mala interpretación de este código puede causar desacuerdos entre el empleador y el empleado, ocasionando problemas a la empresa.

OPORTUNIDAD

- Tanto el trabajador como la empresa pueden exigir sus derechos y también cumplir con sus obligaciones sin afectar su desempeño laboral.

❖ LEY DEL MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS PARA OBTENER EL PERMISO DE OPERACIÓN

El certificado de operación especial es obligatorio sin excepción para el transporte de maquinarias, contenedores, cargas indivisibles u otra, que excedan los pesos y dimensiones

permitidos por la ley de caminos. Todo vehículo con exceso de pesos y dimensiones, tiene la obligación de obtener el certificado de operación especial.

✓ **REQUISITOS:**

1. Solicitud al Director de Conservación de la Red Vial Estatal, con antelación a la fecha del transporte de la carga especial.
2. Formulario preimpreso que puede solicitar en las estaciones de pesaje o en las oficinas de Pesos y Medidas ubicadas en el país, aquí detallará:
 - Clase de carga a transportar y sus características (pesos y dimensiones)
 - Origen y destino de la carga
 - La ruta a utilizar, fecha de salida y llegada, número de días estimado en realizar el transporte
 - El vehículo y sus características, tanto para el cabezal (marca, pesos y dimensiones, etc.), como para el semiremolque (marca, número de ejes, pesos y dimensiones de la misma), que utilizará en el viaje

Existen dos tipos de *certificado de operación especial*:

1. Para cargas especiales o maquinarias que excedan el peso y dimensiones permitidos por la Ley de Caminos, se les emite una Especie Valorada, *que tiene validez de ocho días y es exclusivamente para el viaje solicitado. Se aplica el pago de este certificado a los vehículos que han recibido Citación por Exceso de Pesos y/o Dimensiones en las estaciones de pesaje.*

Para cargas extrapesadas, superiores a 90 toneladas, a más del trámite normal debe presentar al MTOP los siguientes requerimientos:

- Un estudio técnico de capacidad y/o de reforzamiento, de los puentes que existen en la ruta considerada
- Con el estudio efectuado, la Compañía Transportista para realizar el transporte de la carga extrapesada debe presentar una garantía que puede ser una póliza de seguros, que cubra posibles daños a los puentes y a la vía por donde transitará la carga especial
- Entregados los documentos, el MTOP estudiará la posibilidad de otorgar el Permiso Especial para el transporte de dicha carga especial extrapesada.

2. Para el caso de vehículos especiales tipo: nodrizas, plataformas con contenedores tipo HeighCub, tubería petrolera, camas bajas, furgones refrigerados; o aquellos que circulan regularmente con excesos de dimensiones (no de peso) y no constituyen un peligro mayor en las carreteras de la red vial nacional; A mas de tramitar su respectivo Certificado de Operación Regular, se les otorgará un Certificado de Operación Especial por Dimensiones, este documento se renovara CADA SEIS MESES

- ✓ Este permiso de operación es muy importante para poder concurrir en la carretera, demás que para poder obtenerlo el carro debe cumplir con ciertas normas, las mismas que benefician tanto al vehículo como tambien al país puesto que el adquirir este permiso se paga un valor, el mismo que servirá para costear parte del mantenimiento de las vías.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Al contar con este permiso de operación quiere decir que el vehículo cumple ciertas normas, lo que le permite trabajar libremente y con seguridad, contribuyendo al mantenimiento de las vías

❖ REVISIÓN TECNICA VEHICULAR DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL AIRE DE QUITO (CORPAIRE)

Es un conjunto de OPERACIONES de control del vehículo, a fin de reducir la falla mecánica, mejorar la seguridad vial, mejorar la capacidad de operación del automóvil, reducir a las emisiones contaminantes.

Tiene como objetivo primordial garantizar las condiciones de seguridad de los vehículos y comprobar que cumplen con las normas técnicas vigentes.

Esta revisión técnica es importante para la empresa, ya que es un requisito importante pasar por ella para poder prestar sus servicios a determinadas empresas, además de que proporciona información acerca de los daños mecánicos que pueden tener los vehículos y sobre todo se va a poder disminuir la contaminación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La revisión técnica vehicular, permite a los vehículos de la empresa poder recorrer por las carreteras sin ningún temor de quedarse dañado, ya que para pasar por esta prueba tienen que estar en perfectas condiciones y por lo tanto la entrega del servicio es rápido

❖ SEGURO OBLIGATORIO DE ACCIDENTES DE TRANSITO SOAT

El SOAT es un seguro obligatorio que todo propietario de vehículo automotor debe tener y así contribuir a los costos por atención médica, e indemnización por muerte o invalidez de las víctimas de un accidente de tránsito que ocurra en el territorio ecuatoriano²⁹.

Coberturas que otorga

El SOAT pagará por cada persona accidentada, hasta 5.000 dólares

Por fallecimiento; 3000 por invalidez permanente o parcial; 2500 por gastos médicos; 400 para gastos funerarios y 50 dólares para movilización de heridos.

Cada propietario de automotor deberá acercarse a las aseguradoras autorizadas o puntos de venta, presentar la matrícula y cédula y cancelar el valor de la prima de seguro. El seguro le entregará un certificado, un sticker para pegar en el parabrisa, las condiciones generales y porta documentos. La vigencia es de un año. Después de su contratación, el seguro no puede ser anulado ni cancelado, y cada año deberá ser renovado. Este certificado de seguro deberá mantenerlo siempre en el vehículo. No emplastique el certificado.

El costo del seguro está determinado por una tarifa de primas obligatoria y fija, cuyo costo dependerá de las características, tipo, antigüedad y uso del vehículo automotor.

- Para autos dependerá del tipo, año y cilindraje del vehículo;
- Para vehículos de alquiler público, dependerá de la capacidad de carga;
- Para buses de servicio público, el número de pasajeros; y,
- Por el tipo como bus, buseta y furgoneta de servicio particular.

El certificado del seguro obligatorio de accidentes de tránsito es necesario:

- Para que su vehículo circule en la República del Ecuador;
- Es un requisito obligatorio para la matriculación del vehículo;
- Es un requisito para cualquier trámite del vehículo;

²⁹ www.elheraldo.com.ec

- Protege la salud de las víctimas de un accidente de tránsito
- Para fomentar la educación vial en todo el Ecuador;
- Ayuda económicamente a los familiares del fallecido en un accidente de tránsito; y,
- Para salvar vidas. El SOAT ayuda, protege y salva vidas.

Para las empresas de transporte el SOAT es una ventaja, ya que este seguro cubre todos los gastos de atención médica ocasionados por un accidente, de esta forma el chofer se sentirá respaldado y podrá cumplir con su trabajo con tranquilidad y seguro.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Los choferes de la empresa se sentirán seguros y sobre todo motivados, lo que conlleva a que desempeñen bien su labor aportando al desarrollo de la empresa.

❖ LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.³⁰

Los impuestos que administra y recauda el SRI son:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.

³⁰ www.sri.gov.ec

- Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- Aplicar sanciones.

Con ello, nuestra empresa se ve sometida a cumplir con la ley de régimen tributario interno (LRTI) y con el reglamento de régimen tributario interno (RRTI), para el pago de los respectivos impuestos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El pago de impuestos y la aplicabilidad correcta de las leyes que rigen para la recaudación de impuestos permite otorgar créditos tributarios y una normal consecución en las actividades empresariales de la empresa.

2.1.1.1. FACTOR DEMOGRÁFICO

Ecuador es un país andino en el que abundan los volcanes activos. Podemos dividir Ecuador en cuatro zonas bien diferenciadas: la Sierra, el Oriente, la Costa y las Galápagos.

La *Sierra* es a la parte ecuatoriana de los Andes, se divide de norte a sur al país en tres unidades, la cordillera Occidental, la cordillera Oriental y la depresión Central o surco interandino. La mayor parte de las cimas tienen nieves perpetuas y glaciares. Posee varios volcanes activos, la mayoría en el norte, como el Tungurahua cuya última erupción tuvo EN ESTE AÑO 2008. También se encuentran algunas de las ciudades más importantes: Quito, Cuenca, Riobamba, etc. La cordillera Occidental presenta varias interrupciones en las que se alojan diversos pasillos fluviales. La cordillera Oriental tiene una altitud media superior, y es, volcánicamente, más activa, presenta grandes irregularidades topográficas, las hoyas o nudos, que dificultan la comunicación entre ellas.

El *Oriente* es la región *Amazónica*. Se encuentra al este del país. Se caracteriza por ser casi llana y muy boscosa. Existen importantes yacimientos petrolíferos.

La *Costa* se extiende desde las estribaciones de la cordillera Occidental hasta el mar. Es una planicie aluvial baja, y cuenta con varios sistemas fluviales importantes. Es la región más fértil del país. Entre la cordillera de la Costa y los Andes se encuentra una depresión rellena de depósitos fluviales y volcánicos. En el litoral se alternan las costas bajas de grandes playas y las costas altas de enormes acantilados.

Las *islas Galápagos* son un archipiélago de origen volcánico ubicado a unos 1.000 kilómetros de la costa.

Puesto que nuestra región tiene un suelo irregular se presentan unos mayores costos en la distribución de los productos, ya que el consumo de gasolina sería mayor, además el desgaste de llantas serían en un menor tiempo que al estar la carreteras en perfectas condiciones lo que aumenta el gasto y por lo tanto el costo del servicio de transporte para las empresas sería mayor y por ende el costo de la mercadería tendría que subir.

Además el clima también ha sido un factor perjudicial, ya que las lluvias han causado inundaciones, derrumbes, etc. provocando retrasos en la transportación de los productos.

Las Erupciones volcánicas también ha sido perjudicial para el transporte ya que no se puede ingresar a la provincias de Tungurahua, Chimborazo, Azuay; lugares a donde la empresa transporta la mercadería, por lo que tiene que permanecer cargados hasta que se habilite el paso.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- Las carreteras desgastadas, provocan alto costos operativos para los transportistas
- Las lluvias provocan inundaciones y derrumbes ocasionando un retraso en la entrega de la mercadería por los cortes del paso para los vehículos.
- El relieve que tiene nuestro país, hace que haya mayor distancia entre sus provincias e incluso que exista mayor dificultad para la construcción de vías alternas, lo que dificulta el comercio y por ende al transporte.
- La Erupción del Volcán Tungurahua ocasiona paralización del tránsito y por ende la comercialización de los productos entre provincias.

2.1.1.1. FACTOR SOCIO CULTURAL

Estos Factores que afectan a la forma de vivir de las personas, incluso sus valores. Mencionamos los siguientes:

2.1.1.2.1. POBREZA

En Ecuador hay dos tipos de pobreza: una pobreza crónica, estructural, que se concentra en las zonas rurales, y especialmente en las comunidades indígenas y afroecuatorianas, y una pobreza relativa, ligada a las crisis económicas, que se ubica en las ciudades.

Durante la crisis que sufrió Ecuador a finales de los años 90, el número de pobres de las áreas urbanas superó por primera vez al de las áreas rurales, si bien la incidencia de la pobreza siguió siendo más alta en las zonas rurales. Esta urbanización de la pobreza fue el resultado de los flujos migratorios del campo a la ciudad y del deterioro de las condiciones de vida en las ciudades debido a la caída en el valor de los salarios, el aumento del desempleo y el subempleo, y el colapso del sistema bancario y financiero del país.

Las cifras disponibles (Banco Mundial, 2004) estiman que la crisis dejó una tasa de pobreza del 45%, es decir, uno de cada dos ecuatorianos no conseguía satisfacer sus necesidades básicas. La recuperación económica consiguió reducir en casi un 20% la pobreza de ingresos en el conjunto del país; sin embargo, los niveles de la pobreza rural seguían duplicando los de las principales ciudades en 2004, en gran parte debido al limitado acceso de la población rural a servicios básicos de salud, educación y saneamiento.

Si bien las cifras oficiales de pobreza, medidas por niveles de consumo entre el 2003 y el 2006, registran una baja de tres puntos al caer del 42% al 39% en la zona urbana, el país no ha podido superar los índices de pobreza en zonas rurales.

Es así que gran parte de la población tiene un ingreso familiar menor a los \$ 300, cuando conseguir la canasta con los alimentos básicos bordea los \$ 450,83.

También ha aumentado el número de beneficiarios del BDH principalmente de la tercera edad y discapacitados.

Lamentablemente, la pobreza es uno de los factores principales que afecta a nuestra sociedad, por ello nuestra empresa intenta generar mayores fuentes de empleo para aportar en algo a la sociedad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- Ecuador es uno de los países que tiene un alto nivel de pobreza, lo que es uno más de los factores que han provocado una inestabilidad social, lo que perjudica a las empresas pequeñas que tratan de cubrir sus gastos con sus actividades diarias.

2.1.1.2.1. MIGRACIÓN

La migración laboral -como una estrategia de supervivencia en tiempos de crisis financiera- a menudo no toma la forma deseada por aquellos que se involucran en ella. Para las familias campesinas de la sierra, la migración frecuentemente forma parte de una estrategia para generar múltiples ingresos que pueden incluir la producción agrícola y artesanías, adicionalmente a la migración laboral interna e internacional. De aquí que, la migración frecuentemente vincula la separación de los miembros de la familia en la medida en que algunos de ellos viajan hacia fuentes de trabajo fuera de los dominios familiares, mientras otros deciden quedarse, para desarrollar otro tipo de trabajo cerca de sus hogares. Cualquiera que sea la configuración de las ganancias económicas de esta estrategia, usualmente genera costos emocionales y sociales para los miembros de la familia involucrados.

Cálculos estimados refieren que hay más de 2,5 millones de personas en condición de emigrantes distribuidos en distintos países principalmente EEUU, España. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% de sus ingresos a sus familiares.

Este rubro constituye la segunda fuente de ingreso más importante después de las exportaciones petroleras, lo más destacable de las remesas es que es dinero que se invierte directamente donde más se necesita, sin pasar por las manos del Estado.

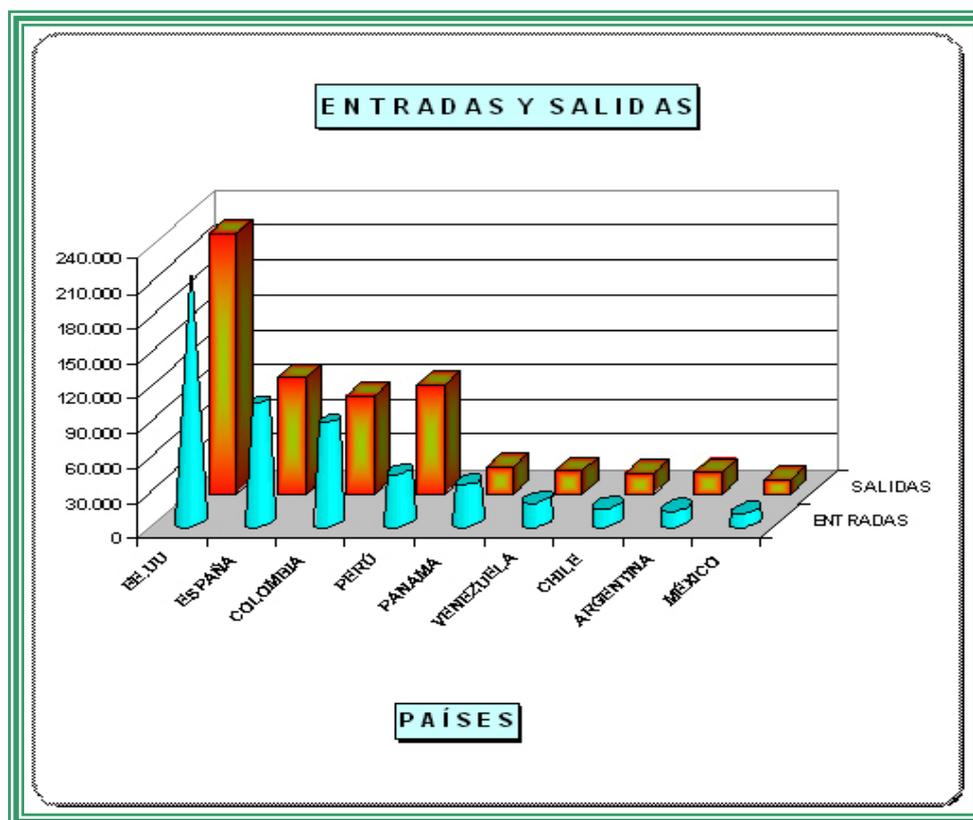
Iniciativas laudables que deben ser apoyadas por la comunidad nacional. Hay que complementarlas eso si con la creación de fuentes de trabajo, que no constituye responsabilidad exclusiva del Estado, sino recae también en el sector privado como fórmula adecuada para el justo reparto de la riqueza. Inclusive los propios migrantes podrían hacerlo, cambiando la costumbre de gastar la mayor parte de remesas, en inversiones suntuarias que solo sirven para ostentar antes sus congéneres.

TABLA N° 2.11 ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS POR PRINCIPALES PAÍSES DE PROCEDENCIA O DESTINO AÑO 2005

No.	PAÍS DE PROCEDENCIA O DESTINO	ECUATORIANOS			
		ENTRADAS 1/		SALIDAS 2/	
		NÚMERO	%	NÚMERO	%
1	ESTADOS UNIDOS	210.039	35,2	223.708	33,7
3	ESPAÑA	104.750	17,5	99.686	15,0
2	COLOMBIA	87.881	14,7	84.448	12,7
4	PERÚ	43.960	7,4	92.488	13,9
5	PANAMÁ	36.021	6,0	23.018	3,5
6	VENEZUELA	20.615	3,5	19.727	3,0
7	CHILE	15.831	2,7	16.933	2,6
8	ARGENTINA	13.520	2,3	18.475	2,8
9	MÉXICO	11.634	1,9	12.084	1,8
	*/ TOTAL:	597.038		663.601	

Fuente: INEC
Elaborado por: Autor.

FIGURA No. 2.12 ENTRADAS Y SALIDAS DE ECUATORIANOS POR PRINCIPALES PAÍSES DE PROCEDENCIA O DESTINO AÑO 2005



Fuente: INEC
Elaborado por: Autor.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Nuestro país ha logrado sostenerse económicamente por las remesas que se reciben por el trabajo de los migrantes, lo que ha ayudado a cubrir parte de las necesidades de la sociedad.

AMENAZAS

- Excelentes conductores han decidido emigrar a otros países, lo que ha afectado a empresas
- Existe la presencia de fuga de recurso humano esencial en la aportación de la riqueza nacional, generando que excelentes conductores decidan abandonar nuestro país, afectando a empresas como la nuestra ya que son un recurso indispensable e irremplazable.

2.1.1.2.1. SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES Y DE VEHÍCULOS

SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES

El seguro de accidentes personales es una excelente opción para tener cubiertas las responsabilidades de la su Empresa ante la presencias de trabajadores autónomos, proveedores, contratistas y/o subcontratistas. Es común en nuestro país solicitar en las Pequeñas y Medianas Empresas, como exigencia a un proveedor que trabaje de manera contractual, un seguro de accidentes personales. La falta de el mismo puede provocar en caso de siniestro la recepción de una demanda que pondrá en riesgo al funcionamiento y al futuro de la misma.

Vigencia del seguro de accidentes personales:

El Seguro de Accidentes Personales tiene el beneficio de poder ser contratado por el periodo por el cual el trabajador o contratado vaya a desempeñar sus funciones, por lo que no hace falta contratar este seguro por un periodo estipulado por la Aseguradora.

Coberturas Disponibles:

- ✓ Indemnización por fallecimiento, cualquiera sea la causa.
- ✓ Invalidez Total y Permanente.
- ✓ Invalidez Parcial y Permanente.
- ✓ Asistencia Médico Farmacéutica.

SEGURO DE VEHICULOS

El objeto del seguro de vehículos es el de resarcir al asegurado el costo de los daños de su vehículo, como consecuencia directa de los riesgos cubiertos en la póliza.

Coberturas Principales

- Choque /Volcadura
- Incendio y/o rayo
- Explosión
- Robo total y parcial
- Hurto
- Rotura de vidrios
- Daño malicioso
- Motín, huelga, o asonada (siempre que el asegurado no participe)
- Terremoto y/o erupción volcánica
- Responsabilidad Civil
- Inundación, huracán, tifón, tornado o ciclón

Exclusiones Principales

A la cobertura del vehículo

- ✓ Guerra, insurrección
- ✓ Tránsito por vías no optas para el tránsito público
- ✓ Desperfectos eléctricos y defectos o fallas mecánicas
- ✓ Accidentes debidos a fallas o daños mecánicos

A la cobertura de responsabilidad civil

- ✓ Responsabilidad penal y multas impuestas al asegurado o al conductor del vehículo
- ✓ Lesiones o muerte de los ocupantes del vehículo asegurado.
- ✓ Lesiones a terceros por la caída de objetos transportados debido a exceso de carga o estiba deficiente

A todas la coberturas

- ✓ Transferencia onerosa o gratuita del vehículo asegurado
- ✓ Accidentes ocurridos fuera del límite de circulación establecidos en la póliza
- ✓ Utilización del vehículo asegurado en carreras o pruebas de resistencia o velocidad
- ✓ Abandono del vehículo asegurado

TRAPEGSA tiene aseguradora los empleados y a sus vehículos en COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A., la misma que ha sido de gran ayuda para la empresa puesto que ha sabido cumplir a cabalidad con el servicio ofrecido.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.

2.1.2. MICROAMBIENTE

Es el nivel del entorno externo empresarial relacionado con las implicaciones específicas e inmediatas de la organización. En este aspecto se analizan: el mercado, los proveedores y los clientes.³¹

³¹ CERTO, Samuel, Administración moderna, página 172

2.1.2.1. PROVEEDORES

Es el segmento del microambiente que incluye todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que suministran a las organizaciones los recursos necesarios para reproducir bienes o servicios. Estos individuos o entidades se denominan proveedores.³²

2.1.2.2.1. LINEAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

Debido a la serie de requerimientos que la empresa se ve obligada a contar para mantener un eficiente servicio a sus clientes, se menciona a sus proveedores principales de acuerdo a cada línea de producto:

<u>LINEAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</u>	<u>PROVEEDORES</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ <u>COMBUSTIBLE</u> ✓ <u>LLANTAS</u> ✓ <u>LUBRICANTES Y ADITIVOS</u> ✓ <u>REPUESTOS</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • ESTACIÓN DE SERVICIO ALÓAG • ESTACIÓN DE SERVICIO TANDAPI • DURALLANTA S.A. • DISTRIBUIDORA ESFERA CÍA LTDA. • CONAUTO • CEPESA • LUBRIMECANICA EL BLANCO • IMPORTADORA TRAILEREPUESTOS • IMPORTADORA ROLO ORTIZ CÍA LTDA. • IMPORFRENO CIA. LTDA.

³² CERTO, Samuel, Administración Moderna, página 173

<p>✓ <u>MANTENIMIENTO</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• IMPORFILTRO CIA. LTDA.• MOTORCLASS S.A.• TALLERES Y REPARACIONES ELECTRICAS LUIS RAMIREZ• TALLERES CHILIG• AUTOMOTORES ANDINA• TALLERES RAFAEL YUGSI
<p>✓ <u>SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• SEGUROS BOLIVAR S.A.
<p>✓ <u>SEGUROS DE ACCIDENTES DE VEHÍCULOS</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A.• SEGUROS COLONIAL
<p>✓ <u>DISPOSITIVOS DE RASTREO</u></p>	<ul style="list-style-type: none">• HUNTER MONITOREO• CARLINK S.A.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- El mercado de proveedores es extenso por lo que no se tendría mayor problema de conseguir otro que lo sustituya.

AMENAZAS

- Los precios de los repuestos se ven incrementados debido a que son castigados con altos aranceles para su importación.
- El precio del combustible y lubricantes tienden a incrementarse.

2.1.2.2.1. CONDICIONES DE VENTA

Gracias al historial de pagos de la empresa, esta ha logrado tener muy buenas relaciones con todos sus proveedores, razón por la cual en la actualidad se le conceden las siguientes condiciones de pago:

- ✓ Facilidades de pago a 30, 45 y 60 días.
- ✓ Descuentos en pagos dentro de los 30 días.
- ✓ Pago en efectivo o cheque a nombre del proveedor.
- ✓ Acceso al asesoramiento técnico de los profesionales de las empresas proveedoras ya sea para tratar acerca del mantenimiento y uso de los vehículos con sus lubricantes y repuestos.
- ✓ Los pedidos se realizan con 24 horas de anticipación y la mercadería es enviada a la empresa dentro de las próximas 48 horas.

- ❖ La empresa goza de varios beneficios extendidos por parte de sus proveedores, esto facilita los procesos productivos, así mismo se está en posibilidad de solicitar asesoramiento técnico sin costo en caso de presentarse cualquier eventualidad o contratiempo con los vehículos y repuestos, favoreciendo el desempeño productivo de la empresa

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDADES

- Facilidad de acceder repuestos y suministros nacionales e importados.
- Gran variedad de repuestos e insumos nacionales e importados.
- Condiciones favorables de pago para adquirir los repuestos e insumos.

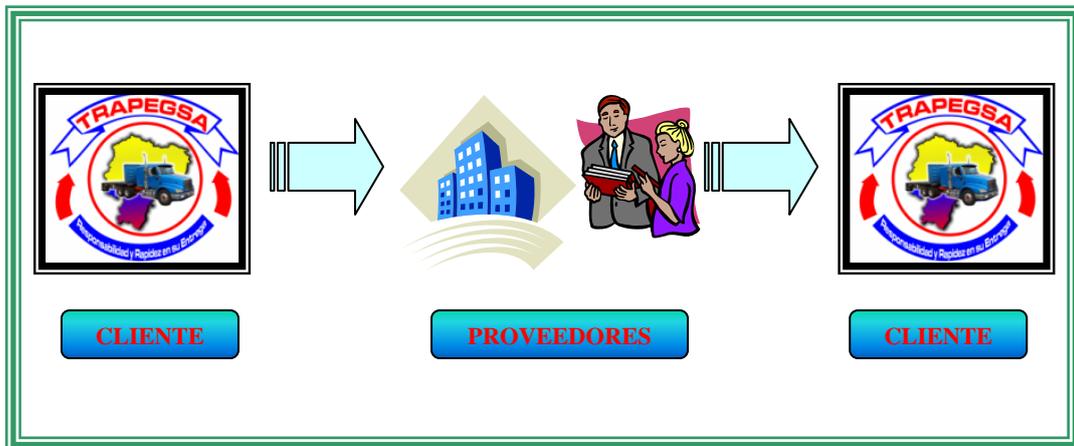
AMENAZA

- Alta sensibilidad en los precios de los repuestos e insumos importados debido a factores internacionales

2.1.2.2.1. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

La ubicación geográfica de la empresa facilita que los repuestos e insumos utilizados para la reparación y mantenimiento de los vehículos sean entregados directamente en las instalaciones de TRAPEGSA. Una gran parte de proveedores tienen sus oficinas en la ciudad de Quito lo que facilita la entrega de sus mercaderías en un lapso no mayor a 24 o 48 horas posteriores al pedido, en ocasiones la entrega se la realiza en forma inmediata.

FIGURA No. 2.13 CANAL DIRECTO DE DISTRIBUCIÓN DE TRAPEGSA



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Acceso a los repuestos e insumos en un tiempo mínimo y sin dificultades.

AMENAZA

- Cierta tipo de repuestos son importados y escasos es por esa razón que hay una demora hasta que estos lleguen al país y al almacén donde se realizó el pedido

2.1.2.2. CLIENTES

Los clientes son las personas que utilizan los servicios de un ente natural o jurídico. El cliente habitual normalmente acude a la organización a satisfacer una necesidad

mayoritaria y fácilmente identificada: alimentación, transportación, sed, recreación, recuperación del estado óptimo de salud, etc.³³

2.1.2.2.1. CLIENTES ACTUALES

Desde la creación de esta empresa hasta la actualidad, TRAPEGSA ha tenido el privilegio de atender a una serie de clientes con distintas actividades económicas, adjudicándonos en su mayoría la plena satisfacción por parte de los usuarios, gracias a la responsabilidad y entrega rápida de la mercadería.

La empresa, si el caso lo amerita, busca la manera de hacerle llegar al cliente la mercadería ya sea con vehículos propios o con vehículos particulares.

Una de las desventajas que se evidencia por parte de los clientes es el retraso en el pago del servicio prestado por la empresa, muchas de las veces con 1 y dos meses de demora.

En la actualidad, el servicio que ofrecemos es básicamente el transporte de materiales de construcción y materiales de reciclaje, siendo los principales clientes, empresas comercializadores de materiales para la construcción, así como también recicladoras.

A continuación se detallan los principales clientes:

CLIENTE	ACTIVIDAD ECONOMICA
	✓ Elaboración y fabricación de hierro
	✓ Fabricar, desarrollar y comercializar rentablemente, productos y soluciones en aceros planos para la industria de la construcción y metalmecánica,
INTERCIA S.A.	✓ Recolección y reciclaje de materias primas.
INDURA ECUADOR S.A.	✓ Comercialización de Gases industriales, equipos y soldaduras
	✓ importadora, comercializadora y

³³ www.elprisma.com

	distribuidora de productos no tradicionales para la construcción
	✓ Elaboración de techos metálicos y productos de acero
	✓ Fabrica y comercializa acero de calidad a nivel nacional.
	✓ Fabricación e implementación de sistemas de aislamiento térmico
<p>FEBAMAX</p>	✓ Transportación de mercadería importada
<p>CARGA DEL PUERTO</p>	✓ Empresas dedicadas a la transportación de mercadería importada

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Clientes solventes y con mercadería disponible para la transportación.

AMENAZA

- La forma de pago de algunos clientes es a crédito, es decir de 30 a 60 días, lo que perjudica al flujo del efectivo

2.1.2.2.2. CLIENTES POTENCIALES

La necesidad de incrementar vehículos no permite incrementar su lista de clientes, sin embargo, considerando las características del servicio, se puede decir de manera general

que existe un sinnúmero de clientes potenciales. Por ejemplo, las empresas ANDEC, AGLOMERADOS COTOPAXI, ACEROPAXI, son clientes potenciales para TRAPEGSA, ya que su mercadería es adecuada para el tipo de vehículos de la empresa, además las formas de pago son a 15 días que es un tiempo adecuado para nuestra cartera pues es un plazo corto.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Se puede incrementar los vehículos con el fin de incrementar la cartera de clientes de la empresa

AMENAZA

- Existen otras personas naturales o jurídicas que pueden abarcar estos clientes

2.1.2.2.3. VOLUMEN DE VENTAS

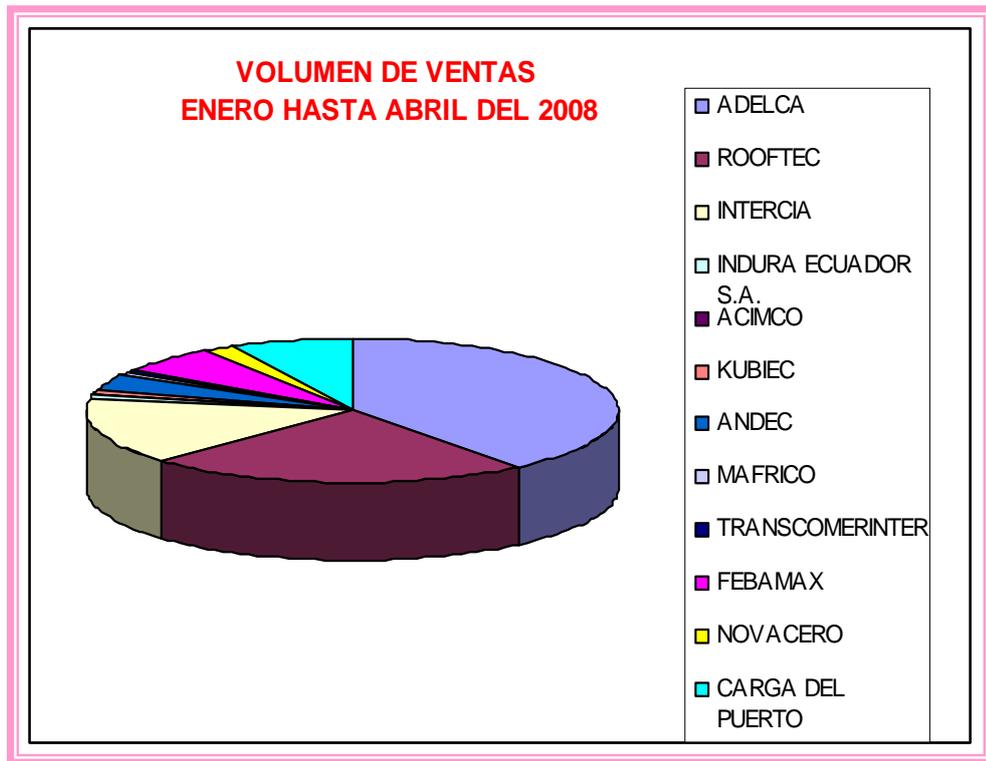
TRAPEGSA durante los meses de enero hasta abril del 2008 ha tenido el siguiente volumen de ventas:

TABLA N° 2.12 VOLUMEN DE VENTAS ENERO-ABRIL DEL 2008

CLIENTE	VENTAS	PORCENTAJE
ADELCA	\$ 110.142,33	39,16%
ROOFTEC	\$ 65.943,00	23,45%
INTERCIA	\$ 41.896,67	14,90%
INDURA ECUADOR S.A.	\$ 1.700,00	0,60%
ACIMCO	\$ 1.165,00	0,41%
KUBIEC	\$ 2.715,55	0,97%
ANDEC	\$ 10.042,74	3,57%
MAFRICO	\$ 2.300,00	0,82%
MERCOTEC	\$ 16.772,00	5,96%
CARGA DEL PUERTO	\$ 28.554,13	10,15%
TOTAL DE VENTAS	\$ 281.231,42	100,00%

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

**FIGURA No. 2.14 VOLÚMEN DE VENTAS
ENERO-ABRIL DEL 2008**



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

Como se puede observar, la empresa cuenta con un limitado número de clientes, con los que ha venido trabajando varios años atrás. Por una parte es meritorio desatacar que se ha generado fidelidad por parte de los clientes de la empresa, pero por otro, el mantener una cartera tan corta de clientes y concentrar grandes volúmenes de venta del servicio, le resta poder de negociación a la empresa.

Como se puede observar en la figura 2.14 hay tres empresas que son nuestros clientes frecuentes y a los cuales se factura en mayor cantidad por el servicio de transporte en comparación con las otra empresas, ADELCA con el 39.26%, ROOFTEC ECUADOR S.A. con el 23.50% e INTERCIA S.A. con un 14.93%, esto quiere decir que de estas empresas se ha logrado conseguir su fidelidad, beneficiando al desarrollo de la empresa.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Se ha creado fidelidad y estrechado las relaciones con los clientes, lo que ha facilitado el cobro de la cartera de la empresa.

AMENAZA

- Al tener pocos clientes se limita el poder de negociación de la empresa.

2.1.2.2.4. ANALISIS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La empresa decidió aplicar una encuesta (ANEXO 1); con el objetivo primordial de conocer el nivel de satisfacción que tiene los clientes en relación al servicio que se ofrece. Por información confidencial se confirmó que se brinda el servicio continuo de transporte de carga pesada a 8 empresas cuya actividad económica es la venta de materiales de construcción y 1 empresa recicladora, existe un porcentaje mínimo de empresas eventuales que proporcionan carga del puerto, razón por la cual no se las ha tomado en cuenta para realizar la encuesta.

DATOS:

NUMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS: 11

NOMBRES Y CARGOS DE LAS PERSONAS A LAS QUE SE REALIZÓ LA ENCUESTA:

NOMBRE	CARGO	EMPRESA	LUGAR
• Lic. Eduardo López	Jefe de Despachos	ADELCA S.A.	Alóag
• Señor Francisco Astudillo	Jefe de bodega	ROOFTEC ECUADOR S.A.	Guayaquil
• Señor Wilmer Flores	Coordinador en entrega de Despachos	ROOFTEC ECUADOR S.A.	Quito
• Ing. Carlos Silva	Jefe de Logística	ROOFTEC ECUADOR S.A.	Guayaquil
• Ing. Oscar Aguilar	Jefe de Transporte	INTERCIA S.A.	Quito
• Econ. Ronald Figueroa	Jefe de Transporte	INDURA ECUADOR S.A.	Guayaquil
• Ing. Diego Arguello	Gerente	ACIMCO	Quito
• Ing. Jorge Barros	Jefe de Transporte	KUBIEC S.A.	Guayaquil
• Lic. Iván			

Verdesoto	Jefe de Transporte	ANDEC	Guayaquil
• Sra. María Elena Zamora	Coordinadora de Transporte	MERCOTEC	Guayaquil
• Sr. Carlos Játiva	Coordinador de Transporte	ACOSA	Quito

✓ ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Según los resultados de la encuesta (ANEXO 1) aplicada a los clientes de TRAPEGSA, tenemos:

PREGUNTA 1

El objetivo de esta pregunta es saber cuanto tiempo los clientes tienen conocimiento de las actividades y servicios que entrega la empresa. El 60% conoce a la empresa de 5 a 10 años, tiempo que se han hecho acreedores a su confianza, un 30% en un rango de 0 a 11 meses años y el restante porcentaje en un periodo de 10 años

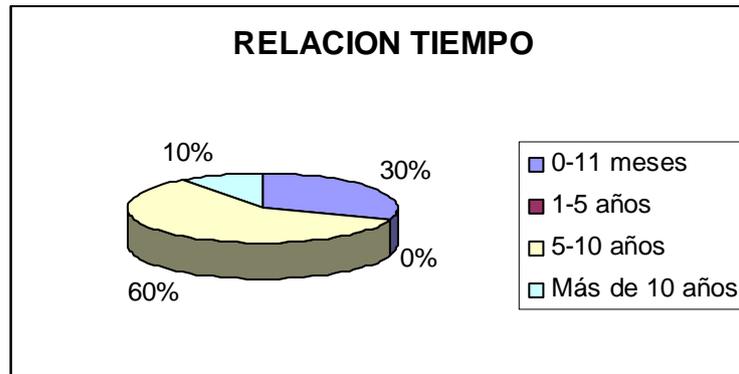
TABLA N° 2.13 RELACIÓN TIEMPO

RELACIÓN TIEMPO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
0-11 meses	3	30,00%	30,00%
1-5 años	0	0,00%	30,00%
5-10 años	6	60,00%	90,00%
Más de 10 años	1	10,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.15 RELACIÓN TIEMPO



Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Los clientes conocen de la prolongada existencia de la empresa en el mercado, tiempo en el que la empresa se ha ganado su plena confianza.

PREGUNTA 2

Se desarrollo esta pregunta para saber a través de que medio los clientes llegaron a conocer los servicios, es así que el 80% respondieron que en al ambiente laboral, un 20% por contratos de trabajos, mientras que un 0% por publicidad, es decir, la empresa realiza o tiene una publicidad nula.

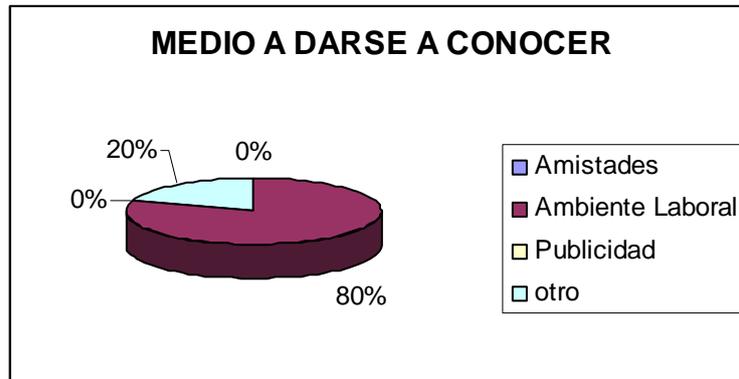
TABLA N° 2.14 MEDIOS DE DARSE A CONOCER

MEDIOS DE DARSE A CONOCER

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Amistades	0	0,00%	0,00%
Ambiente Laboral	8	80,00%	80,00%
Publicidad	0	0,00%	80,00%
otro	2	20,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.16 MEDIO DE DARSE A CONOCER



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- La empresa tiene buenas referencias de sus clientes, es por esta razón que ha logrado captar clientes.

AMENAZA

- La empresa no se ha dado a conocer mediante publicidad, lo que ha provocado que no tenga una mayor participación en el mercado.

PREGUNTA 3

Se decidió conocer que tan satisfecho está el cliente con el servicio de transporte que se le ofrece, obteniendo como resultado que el 100% de los encuestados está plenamente satisfecho con los servicios

TABLA N° 2.15 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	10	100,00%	100,00%
NO	0	0,00%	100,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.17 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- La empresa tiene buenas referencias de sus clientes, es por esta razón que ha logrado captar clientes.

PREGUNTA 4

Como se indico, afortunadamente la empresa cuenta con vehículos óptimos, pero aún así se decidió conocer cual es el criterio de los clientes. El 90% de los clientes manifiesta que las unidades vehiculares con que se ofrece el servicio son muy buenas, es decir, cumplen con todas sus expectativas y un 10% indicó que los vehículos son Buenos.

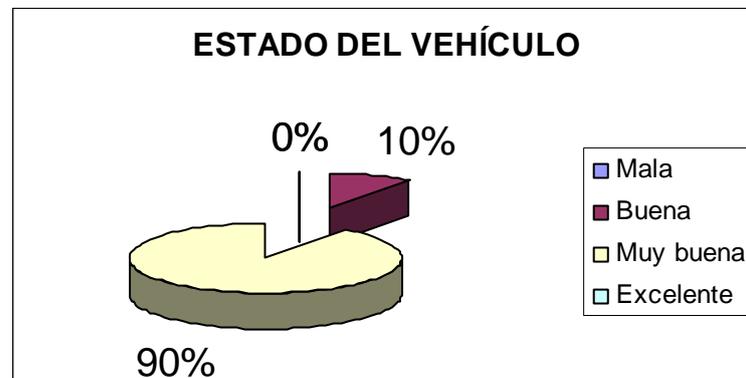
TABLA N° 2.16 ESTADO DEL VEHÍCULO

ESTADO DEL VEHÍCULO

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Mala	0	0,00%	0,00%
Buena	1	10,00%	10,00%
Muy buena	9	90,00%	90,00%
Excelente	0	0,00%	0,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.18 ESTADO DEL VEHÍCULO



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Los clientes se encuentran conformes con los vehículos que tiene la empresa.

PREGUNTA 5

Para ofrecer un buen servicio es necesario contar con un personal adecuado, por ello se solicitó a los clientes que proporcionen una calificación al personal, un 100% valoró como Muy Bueno.

La empresa siempre se ha preocupado por adquirir un personal responsable con sus actividades y en consecuencia en el servicio, esto ha proporcionado un total respaldo por parte de los clientes.

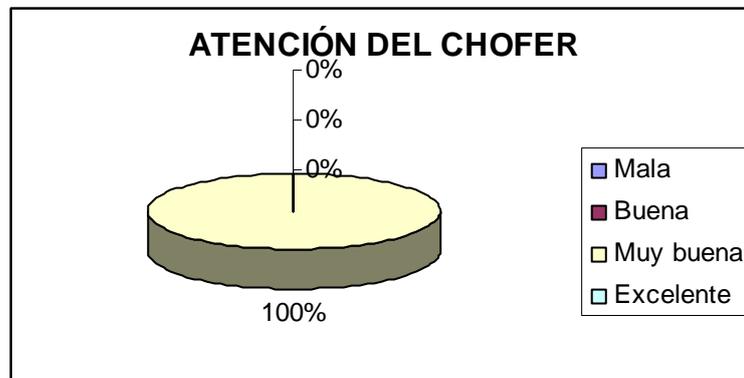
TABLA N° 2.17 ATENCIÓN DEL CHOFER

ATENCIÓN DEL CHOFER

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Mala	0	0,00%	0,00%
Buena	0	0,00%	0,00%
Muy buena	10	100,00%	100,00%
Excelente	0	0,00%	0,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.19 ATENCIÓN DEL CHOFER



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Los clientes se encuentran conformes con la atención recibida por parte del personal de la empresa.

PREGUNTA 6

Se ha percibido la presencia de la competencia cada vez con mayor fuerza, por ello se preguntó a los clientes si creen o considera que los precios que se requiere por el servicio otorgado es elevado, igual o bajo a los de la competencia, los resultados fueron que un 100% considera que están a nivel de la competencia.

TABLA N° 2.18 ACEPTACIÓN DE LOS PRECIOS

ACEPTACIÓN DE LOS PRECIOS

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Elevados	0	0,00%	0,00%
Iguals	10	100,00%	100,00%
Bajos	0	0,00%	0,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.20 ACEPTACIÓN DE LOS PRECIOS



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Los precios están acordes a la oferta de los clientes y por ende son iguales a los de la competencia.

AMENAZA

- La competencia puede bajar sus costos por viaje para atraer a los clientes de TRAPEGSA, ocasionando una disminución de su cartera lo que conlleva a que exista menores probabilidades de permanencia en el mercado.

PREGUNTA 7

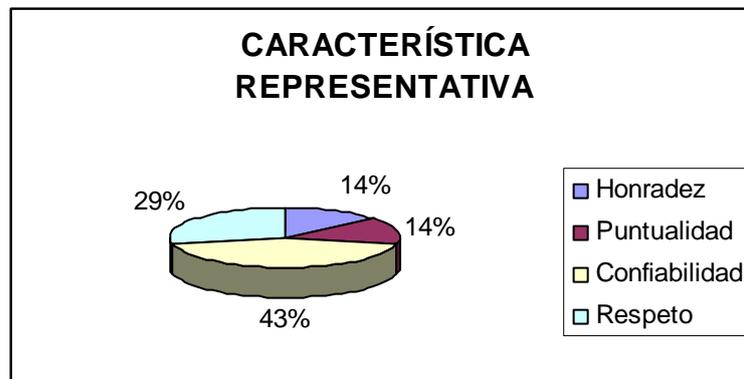
Se solicitó a los clientes otorgar una calificación a la característica más representativa en el servicio; es la confiabilidad, ya que el 42.86%, lo que es muy importante para la empresa porque le permite tener la fidelidad del cliente.

TABLA N° 2.19 CARACTERÍSTICA REPRESENTATIVA

CARACTERÍSTICA REPRESENTATIVA			
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Honradez	2	14,29%	14,29%
Puntualidad	2	14,29%	28,57%
Confiabilidad	6	42,86%	71,43%
Respeto	4	28,57%	100,00%
TOTAL	14	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.21 CARACTERÍSTICA REPRESENTATIVA



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDADES

- La confiabilidad que ha logrado obtener la empresa, permite que sus usuarios sean fieles y recomienden a TRAPEGSA con otros clientes.
- La empresa se maneja bajo principios y valores que atraen al cliente.

PREGUNTA 8

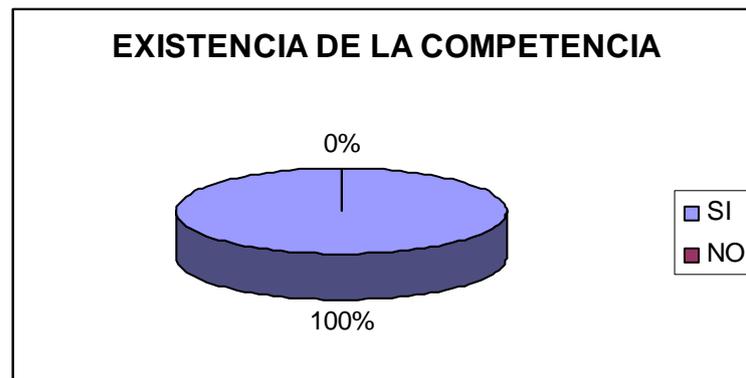
El 100% de los clientes, requieren del servicio de la competencia, ya que necesitan transportar su mercadería y la TRAPEGSA, no cuenta con el número de carros requeridos.

TABLA N° 2.20 EXISTENCIA DE LA COMPETENCIA

EXISTENCIA DE LA COMPETENCIA			
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
SI	10	100,00%	100,00%
NO	0	0,00%	0,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.22 EXISTENCIA DE LA COMPETENCIA



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La falta de más vehículos de la empresa, ha ocasionado que el cliente busque la competencia.

PREGUNTA 9

Así como los servicios son aceptables por parte de los clientes, exigimos también el pago puntual por dicho servicio. Se quiso conocer que tan consciente es el cliente en cuanto a

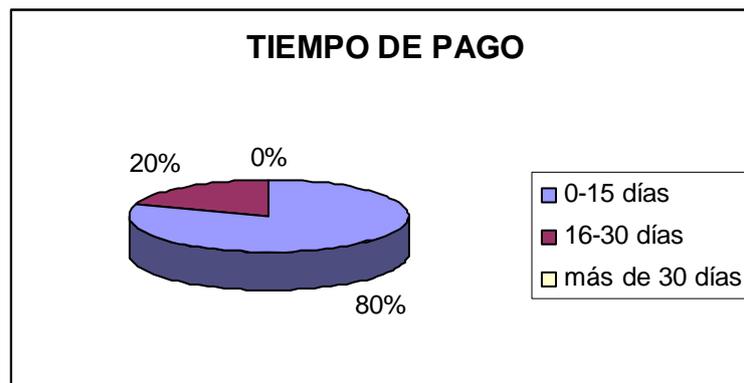
cancelar sus deudas y que periodo de tiempo le toma hacerlo. El 80% realiza sus pagos dentro de 0 a 15 días de haber realizado el servicio de transporte, el 20% en los 16 a 20 días consecutivos al servicio.

TABLA N° 2.21 TIEMPO DE PAGO

TIEMPO DE PAGO			
DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
0-15 días	8	80,00%	80,00%
16-30 días	2	20,00%	20,00%
más de 30 días	0	0,00%	0,00%
TOTAL	10	100,00%	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

FIGURA No. 2.23 TIEMPO DE PAGO



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- El tiempo de cobro por el servicio es máximo hasta 15 días, con la mayoría de sus clientes, lo que permite que tenga la empresa liquidez.

AMENAZA

- Hay clientes que se toman un tiempo prolongado para cancelar sus deudas con la empresa, impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor.

PREGUNTA 10

Esta pregunta se enfoca a conocer cual es el servicio adicional que el cliente desearía tener para lo cual han sugerido lo siguiente:

- ✓ Publicidad en los vehículos de la empresa a la que se está prestando el servicio de transporte.
- ✓ Estiba
- ✓ Confirmación de llegada y salida del vehículo.
- ✓ Encomiendas entre las sucursales de la empresa y transporte internacional.

Estos servicios adicionales son los que los clientes requieren pero han recalcado que si están conformes con el servicio de transporte que reciben.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

- La empresa, no puede cumplir con ciertos requerimientos de los clientes, ya que no tiene capital para invertir, ni proyectos de implementación de dichos servicios adicionales.

PREGUNTA 11

Luego de realizar una serie de preguntas, se ha querido conocer cuales son las sugerencias de los clientes hacia la empresa, para lo cual sugieren lo siguiente:

- ✓ Capacitación a los choferes para que estén en la misma línea de los dueños.
- ✓ Continuar modernizando a las unidades vehiculares.
- ✓ Tratar con el cliente acerca del tema de publicidad en los camiones.
- ✓ Tener unidades disponibles
- ✓ Seguir adelante con el servicio entregado
- ✓ Mayor confirmación de recepción y entrega.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

- Conocer las sugerencias de los clientes, permite estudiar, analizar, crear e implementar proyectos para poder satisfacer al cliente.

2.1.2.3. COMPETENCIA

Es el segmento operativo del entorno compuesto por las instituciones con las que debe batallar para obtener recursos. La estrategia empresarial requiere la búsqueda de un plan de acción que le de a la organización una ventaja sobre sus competidores. La comprensión del entorno de la competencia es un reto fundamental para la gerencia, es ayudar a comprender las fortalezas, debilidades, capacidades y posibles estrategias de los clientes existentes y potenciales.³⁴

Dentro del Servicio de Transporte de carga pesada, existen varias empresas ya sea grandes, medianas y pequeñas, que están dispuestas a captar clientes en el menor tiempo posible y a menores precios.

Entre la competencia principal que se desenvuelve en el área a la cual nuestra empresa ofrece sus servicios tenemos a:

- ECUACARGAS
- TRANSPORTES SOLIS
- TRANSPORTES VILLAMARÍN
- SERVICIO DE TRANSPORTE DE PERSONAS NATURALES CON UN SOLO VEHÍCULO (cuando existe mayor demanda de transporte)

Las mencionadas empresas prestan servicios de transporte a las empresas cuya actividad económica es el reciclaje y la comercialización de materiales de construcción, aunque dicha competencia cuenta con un elemento humano no capacitado, con poca experiencia e inconforme con su sueldo. Además tiene un menor número de vehículos, razón por la cual no pueden abastecer totalmente su servicio.

La competencia ha logrado innovar sus vehículos, lo que perjudica a TRAPEGSA, ya que los camiones con los que presta el servicio son antiguos así como también nuevos

Análisis:

Existen empresas que se dedicaban a otro tipo de actividades y vieron que el ofrecer un servicio de transporte les asegura un mayor futuro de persistencia en el mercado generando así ingresos.

³⁴ CERTO, Samuel, Administración Moderna, página 172

El desarrollo de la competencia a nivel nacional es notorio, existen ciudades principales que requieren de servicios de transporte de carga, por ejemplo en el puerto guayaquileño, lugar al que llegan las mercaderías por la vía marítima y requieren ser transportadas a las empresas solicitantes por vía terrestre.

Consideremos que aún en la Provincia de Pichincha, es un lugar donde existe la mayor cantidad de industrias y movilización de la población ecuatoriana, por ende, el incremento en empresas de servicio de transporte ha incrementado.

También, se presenta información relacionada a las importaciones de los últimos años de vehículos de carga, datos que nos permiten asegurar que la competencia se ha incrementado, ya que ha crecido el número de adquisiciones, lo que significa que hay un incremento de oferta del servicio de transporte de carga pesada, competencia que afecta a TRAPEGSA.

TABLA N° 2.22 IMPORTACIONES DE TRACTO CAMIONES

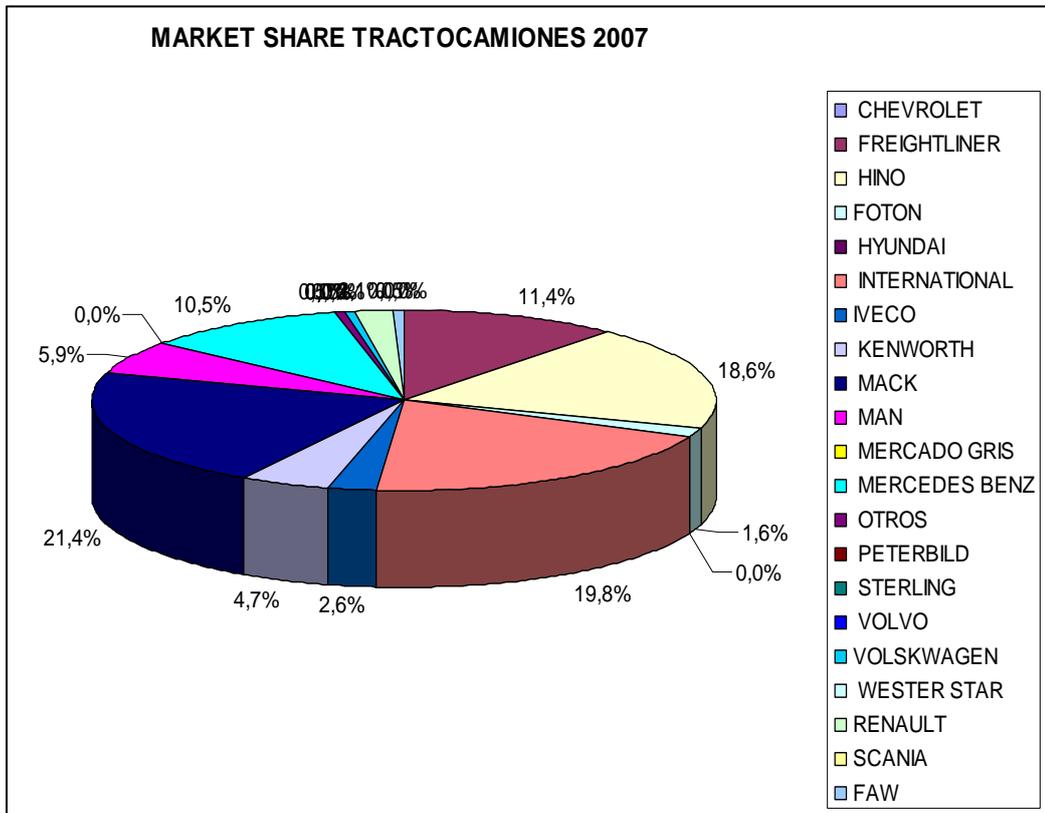
MARCA	Importación de Tracto Camiones					VENTAS			
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CHEVROLET	73	3	0	0	0	0	0	0	0
FREIGHTLINER	18	7	3	15	22	18	17	34	42
HINO	0	9	0	9	24	0	11	61	43
FOTON	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HYUNDAI	0	0	0	0	7	7	2	0	0
INTERNACIONAL	10	8	5	38	33	25	39	84	106
IVECO	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KENWORTH	53	10	2	58	47	22	16	48	63
MACK	140	37	23	265	187	74	54	98	112
MAN	0	0	0	1	0	16	19	28	24
MERCADO GRIS	0	0	0	14	41	0	0	0	0
MERCEDES BENZ	98	25	19	435	146	93	26	60	24
OTROS	72	6	0	0	0	2	0	3	19
PETERBILD	0	0	0	0	9	3	2	2	0
STERLING	0	0	0	2	7	14	0	0	0
VOLVO	17	21	0	0	40	14	21	14	11
VOLSKWAGEN	0	0	0	0	0	6	4	14	1
WESTER STAR	73	25	24	29	12	0	0	0	0
RENAULT	0	0	0	0	0	4	0	25	8
SCANIA	0	0	0	0	0	4	9	24	0
FAW									5
TOTAL	554	151	76	866	575	298	211	495	459

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

IMPORTACIONES 2007													2007	VENTAS 2007
ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	6	4	6	0	0	0	0	16	43
6	10	0	4	7	0	4	28	20	0	0	0	79	71	
0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	6	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8	9	0	23	0	13	9	13	9	0	0	0	84	76	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	
0	0	0	7	16	7	7	9	0	0	0	0	46	18	
7	0	7	15	13	5	10	15	19	0	0	0	91	82	
10	5	0	9	2	0	0	0	0	0	0	0	26	23	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	40	
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	9	8	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	
57	26	7	58	38	28	44	69	54	0	0	0	381	382	

Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

FIGURA No. 2.24 IMPORTACIONES DE TRACTOCAMIONES 2007



Fuente: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- Las importaciones se han incrementado especialmente en el 2006, permitiendo mejorar el parque automotor a nivel nacional y probablemente el de la empresa.

AMENAZAS

- La competencia cada día logra afianzarse, reduciendo así la participación de las empresas en el mercado.
- El posible incremento desmesurado de importaciones de cabezales, generaría excesivo número de unidades, una mayor competencia desleal, y un caos en el sector del transporte.

2.1.2.4. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

El servicio de transporte aéreo es un producto sustituto del transporte terrestre, ya que la mercadería se la podría transportar vía aérea, aunque los costos del servicio son más altos, incluso de acuerdo al lugar de destino de la mercadería no sería factible utilizar este medio pues se necesitaría pistas de aterrizaje, ya que en ciertos casos la entrega es dentro de las ciudades.

CONNOTACIONES GERENCIALES

OPORTUNIDAD

- El precio del servicio de transporte aéreo es alto, por lo que las empresas prefieren recurrir a contratar el servicio de transporte terrestre.

AMENAZA

- Las empresas pueden contratar el servicio de transporte aéreo, ya que el tiempo de entrega de la mercadería sería a un menor tiempo.

2.1.2.5. BARRERAS DE ENTRADAS

Una de las barreras de entrada para TRAPEGSA es que nuestro país no tiene un parque industrial adecuado, es decir este tiene que tener el suficiente espacio para todas las empresas industriales y sobre todo que este ubicado fuera de la ciudad, por lo que a los transportistas es obligatorio entrar a repartir la mercadería a las ciudades de Quito y Guayaquil, las mismas que tienen leyes y reglamentos que hay que cumplir lo que genera un problema para la industria del transporte.

Otra barrera de entrada es que la empresa no tiene un garaje con el espacio suficiente para guardar a todos los vehículos tanto en la ciudad de Guayaquil como en Quito, lugares a donde más viajan, por lo que se corre el riesgo de ser asaltados.

Cuando las empresas no son cooperadas, es decir no pertenecen a ninguna compañía o no trabajan bajo el amparo de un contrato, es una barrera de entrada de alto impacto, ya que la Policía Nacional tiene la orden de detener tanto al señor chofer como al conductor, por no tener el permiso de ingreso a las distintas ciudades del País en especial de Ambato.

CONNOTACIONES GERENCIALES

AMENAZAS

- Que nuestro país no tenga un parque industrial adecuado genera problemas, ya que hay que ingresar a las distintas ciudades del país a realizar el reparto de la mercadería, para lo cual hay que cumplir con las leyes y reglamentos para el ingreso a ciudades
- No tener un garaje amplio para poder guardar a todos los vehículos genera inseguridad a la empresa.
- No pertenecer a compañías, ocasiona problemas con la policía, ya que tienen disposiciones de detener al conductor y vehículo ocasionando retraso en la entrega de la mercadería.

2.2. ANALISIS INTERNO

Constituye el análisis de las variables o factores sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.³⁵

³⁵ Gestión Estratégica de Negocios. SALAZAR, Francis. Página 38

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Al tratarse de una empresa familiar, la capacidad administrativa de la empresa se ve limitada a un direccionamiento empírico, sin embargo, se ha venido manejando de forma bastante aceptable, esto debido a la experiencia que el propietario ha adquirido a través del tiempo, junto con el apoyo de su esposa e hijos han venido aplicando normas, principios y valores que han permitido que la empresa se de a conocer.

A pesar de estar dentro del mercado durante 30 años, la empresa no tiene un direccionamiento estratégico, razón por la cual no tiene una estructura organizacional de la empresa, donde no se ha delineado la departamentalización de procesos, y esto ha provocado que el control de todos los procesos de la empresa recaiga netamente sobre una sola persona que es el hijo del propietario.

Las decisiones se aplican conforme se presentan los problemas, presentándose la inexistencia de un plan anticipado de acciones de prevención, ya que cuando se debe decidir, el gerente - propietario convoca a una reunión donde participan los integrantes de la empresa y se da a conocer por parte de cada uno de ellos, cuál es su idea acerca del tema y se toma en consideración los aspectos positivos y negativos.

En la actualidad la empresa no cuenta con un departamento contable ya que solo lleva el registro de los ingresos, egresos y flujo del efectivo, funciones que realizan los hijos del propietario.

Otro factor a considerar es que la empresa no ha delimitado sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo que ha dificultado los procesos de desarrollo y crecimiento.

Un factor positivo a destacar es que la empresa siempre ha buscado la integración de su recurso humano, el mismo que ha sido motivado ya sea económicamente en sus remuneraciones y entregándoles prestamos sin ninguna carga financiera así como también moralmente a través charlas motivacionales por parte de su administrador.

La administración de la empresa a través de tiempo ha generado un ambiente agradable de trabajo, esto ha permitido reducir la rotación de personal y aprovechar al máximo la experiencia del personal laboral de la empresa.

En conclusión se puede decir que la capacidad administrativa de TRAPEGSA no ha sido deficiente, pero lamentablemente tampoco ha sido óptima, si bien es cierto, la empresa ha evolucionado en forma positiva aunque no se ha aprovechado oportunidades de inversión que hubieran incrementado aun más la capacidad de entregar un mejor servicio.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.
- La administración brinda un ambiente motivado y agradable de trabajo
- Se ha reducido la rotación del personal, esto permite aprovechar la experiencia de personal de la empresa.
- Se practica un control detallado de las actividades productivas de la empresa por parte de la administración
- Se toma en cuenta la participación de ideas por parte de los miembros de la empresa familiar, para tomar decisiones.

DEBILIDADES

- No existe direccionamiento estratégico.
- La Estructura organizacional es informal, no se identifica responsables y responsabilidades
- No se han definido metas y objetivos
- No se ha transmitido la filosofía administrativa a los empleados.
- No lleva una contabilidad, que le permita llevar un registro de las transacciones diarias que realiza la empresa.

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

La capacidad financiera resulta ser un factor primordial para el éxito de toda institución: pues para ofrecer un mejor servicio es necesario realizar inversiones en los activos para que ofrezcan un mejor resultado, además que se puede acceder a préstamos bancarios, conceder créditos a clientes y mantener las operaciones de la institución a un nivel rentable con los fondos y recursos disponibles.

2.2.2.1. DIAGNÓSTICO DEL CRECIMIENTO

Se debe indicar, que aunque no se llevaba información en base a estados y registros contables, si contamos con información de ingresos y egresos, ya que es esencial para la

declaración de impuestos y otros aspectos e incluso tener una idea de cual fue su utilidad generada.

De la información proporcionada, se conoce de manera resumida valores monetarios tanto para ventas como para gastos del año 2007 y el periodo fiscal en curso.

TABLA N° 2.23 CUADRO COMPARATIVO DE LAS UTILIDADES GENERADAS

UTILIDAD DEL CUARTO TRIMESTRE DEL 2007				
	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
VENTAS	61776,91	63545,84	69512,74	194835,49
EGRESOS	37900,63	38713,12	49050,45	125664,20
UTILIDAD	23876,28	24832,72	20462,29	69171,29
UTILIDAD DEL PRIMER TRIMESTRE DEL 2008				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TOTALES
VENTAS	59744,82	61556,64	72613,87	193915,33
EGRESOS	51211,13	52816,87	50378,88	154406,88
UTILIDAD	8533,69	8739,77	22234,99	39508,45

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 2.24 ANALISIS COMPARATIVO

ANALISIS			
	4° TRIM. 2007	1° TRIMESTRE 2008	TOTALES
VENTAS	194835,49	193915,33	-0,47
EGRESOS	125664,20	154406,88	22,87
UTILIDAD	69171,29	39508,45	-42,88

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

Como podemos observar la utilidad de este año en comparación con la del trimestre anterior ha disminuido en un 42.88%, un porcentaje que ha preocupado a sus administradores, los mismos que explican que la razón por la que existe esta disminución en su utilidad es porque en el mes de enero los dos de sus vehículos sufrieron un accidente, por lo que disminuyen sus ventas, además los desastres naturales como la erupción del volcán Tungurahua y las fuertes lluvias han ocasionado que las vías se cierren y por ende haya una gran disminución de la demanda del servicio de transporte.

Pero para el siguiente trimestre se proyecta un aumento en su utilidad, ya que dispone de todas sus unidades vehiculares y los desastres naturales se están calmando.

2.2.2.2.ACTIVOS

TRAPEGSA al terminar el año 2007 alcanzó un saldo total de activos de:

TABLA N° 2.25 ACTIVOS DE LA EMPRESA TRAPEGSA

ACTIVOS		
DISPONIBLE		11000,00
CAJA	1000,00	
BANCOS	10000,00	
EXIGIBLES		14000,00
CUENTAS POR COBRAR	14000,00	
ACTIVO FIJO		1053100,00
TERRENOS	25000,00	
EDIFICIOS	300000,00	
VEHÍCULOS PARA SERVICIO	705000,00	
VEHICULOS PEQUEÑOS	13000,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	4100,00	
MUEBLES Y ENSERES	6000,00	
TOTAL ACTIVOS		<u>1078100,00</u>

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

Como podemos observar sus cuentas por cobrar no son mayores, esto se debe a que el plazo de cobro está entre los 15 y 30 días máximo, razón por la cual su cartera no es extensa e incluso incobrable.

La empresa tiene activos fijos como son los vehículos los cuales son la maquinaria indispensable para poder prestar su servicio es por esta razón que su valor total es de \$705000.00

El total del activo fijo de la empresa es de \$1'078.100.00, tomando en cuenta que el activo fijo es el que mas tiene la organización.

2.2.2.3.PASIVOS

TRAPEGSA al terminar el año 2007 alcanzó un saldo total de pasivos de:

TABLA N° 2.26 PASIVOS DE LA EMPRESA TRAPEGSA

PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		23550,00
PROVEEDORES	23550,00	
PRESTAMOS POR PAGAR		77452,33
PRESTAMO MM 2	29452,33	
PRESTAMO MM OP	48000,00	
FINANCIAMIENTOS POR PAGAR		163173,02
CUOTAS CITROEN	3988,86	
CUOTAS INTERL POJ-698	51696,43	
CUOTAS FM	28405,00	
CUOTAS INTERNACIONAL	79082,73	
TOTAL PASIVOS		264175,35

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

Como podemos analizar la empresa tiene cuentas pendientes de pago por \$23550.00, cantidad que corresponde a proveedores de combustibles, llantas y mecánicas; deudas que tienen que ser canceladas en un plazo máximo de 60 días.

La empresa tiene prestamos por pagar por \$77452.33, su plazo de pago es de 3 años, con el Banco MM Jaramillo Arteaga, entidad con la cual han trabajado durante varios años, tiempo en el cual no han tenido ninguna dificultad o problema por falta de pago, razón por la cual que el banco siempre les ha proporcionado créditos de hasta \$50000 de una forma rápida y sin trabas.

Tambien tiene financiamientos por pagar al Banco Amazonas, ecuatoriana de Motores y CFC, los mismos que son otorgados para la adquisición de vehículos que son utilizados para prestar el servicio de carga pesada.

2.2.2.4.PATRIMONIO

El Patrimonio de TRAPEGSA para el año 2007 es de:

TABLA N° 2.27 PATRIMONIO DE LA EMPRESA TRAPEGSA

PATRIMONIO		813924,65
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL	702308,70	
RESULTADOS		
UTILIDAD	111615,95	
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO		1078100,00

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

El patrimonio de la empresa es de \$813924.65, valor que es muy positivo para la empresa, ya que como podemos observar la utilidad generada en el año 2007, según datos proporcionados ha aumentado en un 30%, lo que le beneficia a la empresa porque su patrimonio aumenta.

INDICADORES DE LIQUIDEZ:

Este indicador representa una medida de la capacidad de la empresa para hacerles frente a sus deudas a corto plazo, se analizan los siguientes:

TABLA N° 2.28 INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADORES DE LIQUIDEZ			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	TOTAL
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{25000}{23550}$	1.06
Capital de Trabajo	Activo Cte-Pasivo Cte	25000-23550	1450

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

Como podemos analizar la empresa si tiene liquidez pero es baja, ya que tiene dinero disponible justo para cubrir las deudas que tiene, razón por la cual su capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento.

INDICADORES DE RENTABILIDAD:

Como podemos observar la empresa ha ocupado tan solo un 2% de activos para generar ganancias, lo que no es tan provechoso para la empresa.

De la misma forma podemos decir que el 2.2% es el porcentaje de utilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos, participación que no es tan beneficiosa y llamativa.

Este indicador analizará los índices de rentabilidad de la empresa:

TABLA N° 2.29 INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADORES DE RENTABILIDAD			
INDICADOR	FORMULA	CALCULO	TOTAL
Utilidad sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{17718.70}{375744.12}$	0.047
Retorno Sobre Activos (ROA)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{17718.70}{1078100.00}$	0.016
Retronó Sobre Patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{17718.70}{813924.65}$	0.022

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.
- La empresa posee un buen historial crediticio, ya que la entidades financieras le proporciona créditos con facilidad

DEBILIDADES

- La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo
- No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.
- Altos gastos financieros y operativos generados por la empresa.
- El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento.
- El porcentaje de utilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos es muy bajo.

2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

✓ UNIDADES VEHICULARES

TRAPEGSA cuenta con vehículos tipo Trailer con motor de 470 HP, caja de cambios fuller 15 velocidades, eje posterior Rockwell 46000 libras, con una plataforma de 3 ejes con capacidad para 40 toneladas de arrastre y camiones tipo Mula, cada uno con un motor de 350 HP, cajas de 10 velocidades y transmisiones de 44000 libras, con capacidad de carga de hasta 20 toneladas.

Tiene a la disposición del cliente todo tipo de camión, es decir de acuerdo a la cantidad de toneladas que se requiere cargar, a continuación se detalla los vehículos:

PARA CARGAR 40 TONELADAS



FOTOGRAFIA # 1 DE LOS VEHICULOS DE CARGA
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

PARA CARGAR 20 TONELADAS



FOTOGRAFIA # 2 DE LOS VEHICULOS DE CARGA
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

Además cuenta con varias marcas de camiones como son:

INTERNACIONALES



FOTOGRAFIA # 3 DE LA CLASE DE VEHICULOS
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

KENWORTH



FOTOGRAFIA # 4 DE LA CLASE DE VEHICULOS
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

HINOS



FOTOGRAFIA # 5 DE LA CLASE DE VEHICULOS
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

FORDS



FOTOGRAFIA # 6 DE LA CLASE DE VEHICULOS
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

SCANIAS



FOTOGRAFIA # 7 DE LA CLASE DE VEHICULOS
Fuente: TRAPEGSA
Elaborado por: Autor

- ❖ También cuenta con bombas lavadoras manuales y engrasadoras, las mismas que se las utiliza para lavar y engrasar los vehículos cada cierto Kilometraje.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee, lo que permite ofrecer variedad en el servicio.
- Vehículos en buenas condiciones
- Tiene vehículos nuevos, lo que permite disminuir los gastos por reparación

✓ DISPOSITIVOS DE RASTREO

Debido a que los vehículos viajan constantemente a distintos puntos a nivel nacional, es necesario saber en que lugar está el camión y lo más importante si se encuentra en perfecto

estado, para ello la empresa cuenta con un rastreo satelital de los vehículos, facilitando así su ubicación y generando una tranquilidad y seguridad a los propietarios.

Este servicio de rastreo satelital incluso ayuda a asegurar tanto el vehículo como a la carga que transporta, si existiera algún percance como el robo de mercadería o peor aún el robo de la unidad vehicular completa, **HUNTER MONITOREO** que es el nombre de la empresa que vigila a los vehículos inmediatamente informaría a las autoridades acerca del robo, la ubicación del suceso y en que lugar se encuentra en un determinado momento.

A continuación se indica un grafico de la ventana con la que se trabaja mediante el Internet, para poder saber la ubicación y la velocidad exacta del vehiculo que se quiera localizar.

FIGURA No. 2.25 VENTANA PARA EL RASTREO DEL VEHÍCULO

The image shows two screenshots of a vehicle tracking website. The top screenshot is the homepage for 'Hunter Monitoreo'. It features a blue background with the text '¿Qué necesita monitorear?' and four main categories: 'personas' (with a man on a phone), 'vehículos' (with a red car), 'barcos' (with a ship), and 'camiones' (with a truck). Below these are navigation links: 'productos', 'noticias', 'innovaciones', 'clientes', 'contáctenos', and 'suscríbese'. The bottom screenshot is a web application interface titled 'rastrac net Vehicles & Locations'. It has a navigation bar with 'Vehicles & Locations', 'Manuals', and 'Sign Out'. Below the navigation bar are tabs for 'Tracking', 'Address Lookup', and 'Reports'. The main content area is divided into three sections: 'Vehicles & Locations' with a list of vehicle IDs (ACG-157, GIP-745, PQJ698, PVV-368), 'Map Type' with radio buttons for 'Find Vehicle/Location', 'Today's Track', 'Yesterday's Track', and 'Select track date/time', and 'Communication' with a 'Get Vehicle Position' button. There are also input fields for 'Quick' (set to 'Day Before Yesterday'), 'Start' (12:00 Midnight, 10-Jun-2008), and 'End' (End of Day).

Fuente: www.huntermonitoreo.com
Elaborado por: Autor

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.
- En caso de robo, se puede tener una localización inmediata
- Control a los señores choferes, es decir se puede saber si el chofer tomó una ruta no indicada o inadecuada.

✓ **TELEFONIA CELULAR**

La empresa tiene contratado el servicio de telefonía celular a PORTA, a través de un plan empresarial, el mismo que ha logrado cumplir con sus expectativas en el ámbito de la comunicación, ya que tiene señal en cualquier lugar del país, además de que tanto el propietario y los choferes necesitan estar comunicados para coordinar la hora, el lugar a donde se llevará la carga.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

- Fácil y rápida comunicación entre choferes, propietario y cliente.

2.2.4. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

El cliente interno es aquel miembro de la organización, que recibe el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, a la que podemos concebir como integrada por una red interna de proveedores y clientes.

Toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.³⁶

³⁶ www.elprisma.com

La capacidad del talento humano de la empresa está basada prácticamente en la experiencia laboral del personal de TRAPEGSA ya que con excepción de las personas que trabajan como ayudante del chofer no cuentan con licencias en ciertos casos o son tipo D, pero para los señores choferes que están a cargo del vehículo obligatoriamente tiene que tener la licencia TIPO E, lo que significa que tiene muchos años de experiencia y que ha logrado pasar las pruebas para la renovación y el ascenso de tipo de licencia.

La obligación de cada empleado que forma parte de la empresa, es ofrecer un excelente servicio al cliente, para ello, al momento de reclutar el personal y elegir el más adecuado se da preferencia a quienes cuentan con una experiencia prolongada, dependiendo del área en la cual va a prestar sus servicios para lo cual se realiza una investigación minuciosa del lugar o lugares de procedencia laboral, se solicita papeles como cédula de identidad, licencia Tipo E y el Record Policial. Una de las políticas que maneja el gerente de la empresa es conocer cuanto tiempo prestó sus servicios como conductor en determinada empresa y cuál fue la razón por la que el conductor abandonó dicho puesto de trabajo. Lamentablemente en ocasiones se ha contratado personal con cierta inexperiencia en el manejo de tractocamiones, reflejándose en el rápido deterioro mecánico de los vehículos e incluso siniestros lo que ha ocasionado una costosa reparación de los mismos.

Una de las ventajas para la empresa es que la mayoría de conductores tiene mucha experiencia y conocen sobre la carga y rutas que se tiene, además de que la rotación de personal es baja por lo que ha generado una estabilidad en lo que se refiere a relaciones laborales generando un buen clima laboral en la empresa que se caracteriza por ser armonioso, tranquilo, educado, con respeto, equitativo, participativo y sobre todo que la amistad y compañerismo se refleje en cada uno de sus integrantes.

La empresa no brinda cursos de capacitación a sus empleados, esto hace que los Conductores no se actualicen con el uso y manejo de los tractocamiones.

Finalmente, al no presentarse un lineamiento de objetivos claros, los trabajadores de la empresa no tienen conocimiento sobre la misión, visión u objetivos, es decir no se encuentran identificados con la empresa.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, y cumple con las exigencias de la empresa y del cliente.

- Existe un agradable clima laboral ya que se desarrolla las actividades dentro de un marco de amistad, respeto participativo y compañerismo.
- La rotación del personal es mínima, lo que permite que la empresa se sienta segura con sus empleados.

DEBILIDADES

- La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.
- El personal no tiene conocimiento de la filosofía corporativa de la empresa
- Al no saber los objetivos de la empresa el empleado no esta trabajando bajo un objetivo en común, por lo que no está identificado con la empresa.

2.2.5. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

TRAPEGSA posee una capacidad de comercialización bastante positiva, pues a través de los años ha sabido conservar a sus clientes, generando de esta forma lealtad que le ha servido para atravesar en forma eficiente varias temporadas De crisis que ha atravesado.

El 39.16% de su servicio se lo entrega a ADELCA, el 23.45% a RROFTEC ECUADOR S.A., el 14.90% a INTERCIA, como podemos ver la empresa ha logrado captar y conservar al cliente, y la diferencia es el 22.49% que viene a ser el servicio de transporte a empresas a las cuales se las está tratando de conservar

Vale la pena destacar que acorde a las políticas de servicio de la empresa, se conceden créditos a sus clientes dependiendo de capacidad de pago, es decir, los plazos de pago no son impuestos sino son acordados entre la empresa y el cliente, además en ciertos casos el pago es al contado y en el momento en que el vehículo ha llegado al lugar acordado.

Por otro lado, la empresa no realiza publicidad de su servicio lo que le impide incrementar sus volúmenes de venta, tampoco se han efectuado estudios de mercado que lleguen a establecer nuevos mercados.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- Se mantienen buenas relaciones con los clientes lo que ha generado lealtad por parte de los mismos hacia la empresa.

DEBILIDADES

- No se han realizado estudios de mercado.
- No hay imagen corporativa.
- Se brindan facilidades de pago acorde a las sugerencias y peticiones de los clientes.

2.2.6. CAPACIDAD PRODUCTIVA

La capacidad productiva de la empresa hace referencia a dos puntos específicos que son:

- ✓ La capacidad de carga por tonelaje que tiene cada vehículo durante el año
- ✓ El valor total que se debe cobrar por viaje que hace cada vehículo de acuerdo a la distancia recorrida.

Su capacidad entonces se mide de dos formas de acuerdo al peso que carga y de acuerdo al valor que se cobra por cada viaje, esto es de acuerdo a la empresa donde se trabaja y al vehículo.

A continuación se indica un cuadro que nos ayudará a comprender lo dicho anteriormente:

TABLA N° 2.30 CAPACIDAD DIARIA POR TONELAJE

NUMERO	MARCA	TIPO	PLACAS	TONELAJE
1	INTERNACIONAL	TRAILER	PQM-324	45
2	INTERNACIONAL	TRAILER	POJ-698	45
3	KENWORTH	TRAILER	GIP-745	45
4	KENWORTH	TRAILER	PVV-368	45
5	KENWORTH	TRAILER	ACG-157	45
6	VOLVO	TRAILER	TCZ-329	45
7	HINO FM	MULA	POJ-774	20
8	HINO GH	MULA	PIR-163	20
9	FORD 9000	MULA	GHY-094	20
10	FORD 9000	MULA	XBK-453	20
11	FORD 9000	MULA	IBP-149	20
12	SCANIA 111	MULA	HBE-717	20
13	SCANIA 111	MULA	UBD-462	20
TOTAL DEL TONELAJE DIARIO				410

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

En esta tabla se puede observar que la capacidad diaria de la empresa es de 410 toneladas, tomando en cuenta que por estar en viaje los vehículos en distintas ruta la disponibilidad no siempre es la misma.

Es importante recalcar que los vehículos viajan a distintas ciudades del país es por esa razón que la capacidad productiva varía, para poder tener conocimiento de la capacidad productiva se ha tomado como punto de referencia cuando los vehículos están en la ruta

Guayaquil-Quito y viceversa, ya que esta es la ruta que más realizan y que tiene un precio mayor.

TABLA N° 2.31 CAPACIDAD PRODUCTIVA RUTA QUITO-GYE

MARCA	TIPO	PLACAS	VUELTAS X	TOTAL	VALOR X	VALOR X	OBSERVACIONES
			SEMANA	MES	VUELTA	MES	
INTERNACIONAL	TRAILER	PQM-324	2	8	800	6400	ENTREGA DIRECTA
INTERNACIONAL	TRAILER	POJ-698	2	8	800	6400	ENTREGA DIRECTA
KENWORTH	TRAILER	GIP-745	2	8	800	6400	ENTREGA DIRECTA
KENWORTH	TRAILER	PVV-368	2	8	800	6400	ENTREGA DIRECTA
KENWORTH	TRAILER	ACG-157	2	8	800	6400	ENTREGA DIRECTA
VOLVO	TRAILER	TCZ-329	2	8	800	6400	ENTREGA DIRECTA
HINO FM	MULA	POJ-774	2	8	700	5600	REPARTO
HINO GH	MULA	PIR-163	2	8	700	5600	REPARTO
FORD 9000	MULA	GHY-094	2	8	700	5600	REPARTO
TOTAL			18	72	6900	55200	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G

Para los demás vehículos su capacidad productiva siempre está variando ya que estos si viajan a distintas ciudades del país a diario, razón por la cual se mide su capacidad por el valor promedio total que generan durante el mes, a continuación se detalla una tabla explicativa:

TABLA N° 2.32 CAPACIDAD PRODUCTIVA PARA LAS MULAS CON DISTINTAS RUTAS

MARCA	TIPO	PLACAS	TONELAJE	VIAJES X	VIAJES X	VALOR X	OBSERVACIONES
				SEMANA	MES	MES	
FORD 9000	MULA	XBK-453	20	5	20	3500	DISTINTOS CIUADES DEL PAIS
FORD 9000	MULA	IBP-149	20	5	20	3500	DISTINTOS CIUADES DEL PAIS
SCANIA 111	MULA	HBE-717	20	5	20	3500	DISTINTOS CIUADES DEL PAIS
SCANIA 111	MULA	UBD-462	20	5	20	3500	DISTINTOS CIUADES DEL PAIS
TOTAL			80	20	80	14000	

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G

La empresa tiene distintas formas de medir su capacidad esto se debe a que sus vehículos no tienen la misma ruta, tiene diferentes clientes los cuales pagan por el flete ya sea de acuerdo al peso o volumen así como también a la distancia recorrida.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- Los vehículos con los que cuenta la empresa, tienen la capacidad de carga necesaria para cubrir los requerimientos del cliente.

- El cliente está de acuerdo con el precio del viaje por carro

DEBILIDADES

- No posee más vehículos que puedan abastecer con el total de carga que el cliente puede necesitar transportar
- Los vehículos necesitan que se los realice un mantenimiento lo que ocasiona que el camión se retrase o falte a cargar.

2.3. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS

Varios los especialistas que consideran que la definición más correcta de stakeholder es **parte interesada**, es decir, cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización; por ejemplo, los trabajadores de esa organización, sus accionistas, las asociaciones de vecinos, sindicatos, organizaciones civiles y gubernamentales, etc.³⁷

A continuación se analizarán los intereses de los stakeholder que la empresa considera:

✓ DUEÑOS O ACCIONISTAS



Luego de realizar una entrevista con el señor Gustavo Caza, su esposa la Señora Graciela Guanolema, sus hijos el Señor Bolívar Caza y la Señorita Maritza Caza, personas que son propietarios de la empresa TRAPEGSA, se ha llegado a la conclusión que lo que esperan es rentabilidad. Es claro que adicionalmente

vendrán otros factores como son la permanencia en el mercado, el crecimiento y todo aquello que asociado a las utilidades motiven a querer invertir en la empresa.

Los Señores manifiestan que el lograr lo dicho anteriormente exigirá tomar decisiones, decisiones que deberán partir de una planeación estratégica de la empresa, de una visión, misión, factores internos, externos etc. Razón por la cual desean que su empresa tenga su modelo de gestión estratégica, que servirá de guía para la toma de decisiones planeadas a largo y corto plazo, de donde se desprenderán unos objetivos tanto estratégicos como operativos, teniendo en cuenta que con los primeros se crea la utilidad potencial del

³⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

mañana y con los últimos se garantizan las utilidades de hoy. Por esto, no se deberá descuidar ninguno de los dos, estableciendo un sistema de seguimiento que garantice su logro.

✓ **PROVEEDORES**

Los proveedores de TRAPEGSA, esperan como punto fundamental que la empresa tenga políticas definidas en cuanto a su relación con éstos, se deben considerar cuáles son las decisiones a tomar para que la compañía maneje un balance ideal entre sus ingresos, gastos y costos, que le den la solidez necesaria para operar bajo riesgos controlados, permitiendo su permanencia y crecimiento en el mercado.

Así como también que la empresa en este caso su cliente crezca, ya que de esta forma sus requerimientos aumentarán y por ende las compras que realicen sean en mayor cantidad, claro que TRAPEGSA debe tener liquidez y sobre todo seguir conservando la confiabilidad de sus proveedores.

✓ **CLIENTES**

Lo primordial que esperan los clientes de TRAPEGSA es un servicio de buena calidad, un precio razonable, una entrega en donde quiera el cliente, en el tiempo que requiere y en la fecha solicitada y, por supuesto, un servicio que se ajuste a sus necesidades específicas, inclusive que vaya más allá, que agregue valor tanto en la atención cuando se hace el ofrecimiento del servicio. En síntesis los clientes esperan una completa satisfacción de todos sus requerimientos.

✓ **EMPLEADOS**

Luego de realizar una entrevista a 3 de los 25 choferes de la empresa, ya que no es posible tenerlos reunidos porque siempre están viajando y en distintas rutas; se ha llegado a la conclusión que sus intereses son compartidos por los demás y en conclusión me supieron manifestar que:

Cuando ingresaron a la empresa tuvieron muchas expectativas como por ejemplo, la estabilidad, capacitación, desarrollo, y por consiguiente un salario que es su primera necesidad básica a nivel general. Para este caso en particular hay que tener en cuenta que éste se divide en dos partes: monetaria y sicológica, esta última es inherente al buen trato

de la persona, al reconocimiento, al ambiente de trabajo y demás elementos, que son ingredientes adicionales por los que permanecen en la empresa y ha permitido la persona tenga un mayor sentido de pertenencia y lealtad hacia TRAPEGSA, es decir, desee permanecer en ella y dar lo mejor de si al ver satisfechas sus necesidades.

Además han solicitado que la empresa les entregue implementos para su uso y seguridad personal los mismos que tienen que estar adecuados al trabajo que realizan, es decir botas con punta de acero, overol, casco, gafas, chaleco y guantes de cuero, esta vestimenta aporta a la seguridad del chofer ya que este puede estar expuesto a situaciones que atenten con su bienestar corporal.

✓ **AUTORIDADES**

Si analizamos uno por uno, vemos como frente al Estado, se debe considerar una serie de aspectos que van desde los impuestos de ley con que se debe cumplir, como con las medidas que éste adopta en la parte macroeconómica y política que de hecho afectan de manera directa a la organización, lo cual nos dice que ya aparece una serie de decisiones que se deben tomar para lograr una relación que permita un funcionamiento adecuado y dentro de las normas que exige dicho Estado.

También como autoridad tenemos a la Policía Nacional, quienes esperan que los transportistas cumplan con la leyes y reglamentos de tránsito, aportando a la disminución de accidentes e infracciones que perjudican a otros conductores.

CONNOTACIONES GERENCIALES

FORTALEZAS

- Deseos de superación por parte de sus propietarios para el bienestar económico de la empresa.
- Los proveedores tienen confiabilidad a la empresa.
- Los empleados están conformes con su trabajo y quieren permanecer en la empresa.
- Buena relación de la empresa con el Estado

DEBILIDADES

- No tienen una planificación estratégica en que basarse los propietarios, para tomar decisiones

- La empresa no tiene presupuestos establecidos para las compras
- Los trabajadores requieren de más implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo puesto que es una labor que tiene riesgos.

2.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA fue realizado específicamente para encontrar lo positivo y negativo del ambiente interno y externo, este puede ser tomado de las fuentes de información primaria y secundaria. Toda esta información debe ser bien organizada y procesada en matrices que permitan dar un diagnóstico objetivo que será respaldado con la documentación suficiente.³⁸

El análisis FODA es una herramienta que permitirá conformar un cuadro de la situación actual de la empresa de Servicio de Transporte de Carga Pesada Graciela Guanolema "TRAPEGSA", permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

2.4.1. MATRICES

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, para lo cual se utiliza matrices que nos proporcionan una información de los aspectos más relevantes del diagnóstico del entorno.

2.4.1.1. MATRICES RESUMEN

Son aquellas en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándoles de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.³⁹

2.4.1.1.1. FORTALEZAS

TABLA N° 2.33 MATRIZ DE RESUMEN DE FORTALEZAS

Fortalezas	
F1	Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.
F2	La administración brinda un ambiente motivado y agradable de trabajo
F3	Se ha reducido la rotación del personal, esto permite aprovechar la experiencia de personal de la empresa.

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estoesfoda.htm>

³⁹ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.; 63).

F4	Se practica un control detallado de las actividades productivas de la empresa por parte de la administración
F5	Se toma en cuenta la participación de ideas por parte de los miembros de la empresa familiar, para tomar decisiones.
F6	El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.
F7	La empresa posee un buen historial crediticio, ya que la entidades financieras le proporciona créditos con facilidad
F8	Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee y que se encuentran en buenas condiciones lo que permite ofrecer variedad en el servicio.
F9	Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.
F10	Control a los señores choferes, es decir se puede saber si el chofer tomó una ruta no indicada o inadecuada.
F11	Fácil y rápida comunicación entre choferes, propietario y cliente.
F12	La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, y cumple con las exigencias de la empresa y del cliente.
F13	Se mantienen buenas relaciones con los clientes lo que ha generado lealtad por parte de los mismos hacia la empresa.
F14	El cliente está de acuerdo con el precio del viaje por carro
F15	Deseos de superación por parte de sus propietarios para el bienestar económico de la empresa
F16	Los proveedores tienen confiabilidad a la empresa
F17	Buena relación de la empresa con el Estado

Fuente: TRAPEGSA

Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.1.2. OPORTUNIDADES

TABLA N° 2.34 MATRIZ DE RESUMEN DE OPORTUNIDADES

Oportunidades	
O1	Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.
O2	Se denota el incremento en las variaciones del PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve ésta empresa.
O3	Las exportaciones e importaciones que realiza nuestro país, es un factor importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen transportar la mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.
O4	Al tener altos índices de desempleo, y dentro de estas, una demanda de personas capacitadas y preparadas, se puede contratar personal calificado que necesita trabajar, garantizando un buen desempeño en el servicio ofertado y disminuyendo el costo por concepto de sueldos.
O5	Incremento de transportación de todo tipo de mercadería, entre los países miembros de la Comunidad Andina, lo que aportará a que exista mayor demanda de clientes que requieran del servicio de transporte.
O6	El apoyo que el estado brinda a los transportistas permite renovar a los vehículos entregando un servicio de calidad, atrayendo más clientes.
O7	Los vehículos que son armados con la nueva tecnología permiten cumplir con las normas de protección al medio ambiente consiguiendo una mayor aceptación en el mercado.
O8	El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.
O9	Contar con radios motorolas y teléfonos celulares aporta a tener comunicación entre vehículos logrando que los empleados trabajen en equipo
O10	Contar con los servicios básicos le permitirá mantener una producción continua.
O11	Contar con una oficina funcional le permitirá entregar a sus clientes una mejor atención
O12	El sistema de alcantarillado permite realizar el mantenimiento adecuado a los vehículos sin tener que contratar el servicio de lavadora.
O13	Marco Jurídico claro para el negocio del transporte

O14	Tanto el trabajador como la empresa pueden exigir sus derechos y también cumplir con sus obligaciones sin afectar su desempeño laboral.
O15	Contar con el permiso de operación quiere decir que el vehículo cumple ciertas normas, lo que le permite trabajar libremente y con seguridad, contribuyendo al mantenimiento de las vías
O16	La revisión técnica vehicular, permite a los vehículos de la empresa poder recorrer por las carreteras sin ningún temor de quedarse dañado, ya que para pasar por esta prueba tienen que estar en perfectas condiciones y por lo tanto la entrega del servicio es rápido
O17	Los choferes de la empresa se sentirán seguros y sobre todo motivados, lo que conlleva a que desempeñen bien su labor aportando al desarrollo de la empresa.
O18	El pago de impuestos y la aplicabilidad correcta de las leyes que rigen para la recaudación de impuestos permite otorgar créditos tributarios y una normal consecución en las actividades empresariales de la empresa.
O19	Nuestro país ha logrado sostenerse económicamente por las remesas que se reciben por el trabajo de los migrantes, lo que ha ayudado a cubrir parte de las necesidades de la sociedad.
O20	El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.
O21	El mercado de proveedores es extenso por lo que no se tendría mayor problema de conseguir otro que lo sustituya.
O22	Condiciones favorables de pago para adquirir los repuestos e insumos.
O23	Clientes solventes y con mercadería disponible para la transportación.
O24	Se puede incrementar los vehículos con el fin de incrementar la cartera de clientes de la empresa
O25	Se ha creado fidelidad y estrechado las relaciones con los clientes, lo que ha facilitado el cobro de la cartera de la empresa.
O26	Los precios están acordes a la oferta de los clientes y por ende son iguales a los de la competencia.
O27	La empresa se maneja bajo principios y valores que atraen al cliente.
O28	El tiempo de cobro por el servicio es máximo hasta 15 días, con la mayoría de sus clientes, lo que permite que tenga la empresa liquidez.
O29	Conocer las sugerencias de los clientes, permite estudiar, analizar, crear e implementar proyectos para poder satisfacer al cliente.
O30	Las importaciones se han incrementado especialmente en el 2006, permitiendo mejorar el parque automotor a nivel nacional y probablemente el de la empresa.
O31	El precio del servicio de transporte aéreo es alto, por lo que las empresas prefieren recurrir a contratar el servicio de transporte terrestre.

Fuente: TRAPEGSA

Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.1.3. DEBILIDADES

TABLA N° 2.35 MATRIZ DE RESUMEN DE DEBILIDADES

Debilidades	
D1	No existe direccionamiento estratégico.
D2	La Estructura organizacional es informal, no se identifica responsables y responsabilidades
D3	No se ha transmitido la filosofía corporativa a los empleados
D4	No lleva una contabilidad, que le permita llevar un registro de las transacciones diarias que realiza la empresa.
D5	La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo
D6	No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.
D7	El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento.
D8	El porcentaje de utilidad que obtiene el propietario de los fondos invertidos es muy bajo.

D9	La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.
D10	No se han realizado estudios de mercado.
D11	No hay imagen corporativa.
D12	Se brindan facilidades de pago acorde a las sugerencias y peticiones de los clientes.
D13	No posee más vehículos que puedan abastecer con el total de carga que el cliente puede necesitar transportar
D14	Los vehículos necesitan que se los realice un mantenimiento lo que ocasiona que el camión se retrase o falte a cargar
D15	La empresa no tiene presupuestos establecidos para las compras
D16	Los trabajadores no tienen implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo puesto que es una labor que tiene riesgos.

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.1.4. AMENAZAS

TABLA N° 2.36 MATRIZ DE RESUMEN DE AMENAZAS

Amenazas	
A1	Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.
A2	Se deteriora la capacidad adquisitiva de la empresa, ya que los precios de los suministros y repuestos tienden a subir.
A3	Lento desarrollo del aparato productivo, lo que genera un escenario de inseguridad al momento de realizar inversiones en la empresa.
A4	PIB del Ecuador menor al de la región, lo que atemoriza a los inversionistas
A5	Las importaciones más costosas, lo que afecta a la empresa, ya que los insumos, suministros y repuestos para los vehículos son importados de acuerdo a la marca.
A6	Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés, haciendo casi imposible acceder a créditos para empresas pequeñas. La empresa tiene que ir renovando sus unidades y para poder realizar esto tiene que recurrir a créditos bancarios, por lo que se ve obligado a pagar altas tasas de interés, e incluso ocasiona retrasos en los pagos.
A7	La tasa pasiva no le hace atractivo al sistema financiero para realizar inversiones que generen rentabilidad a la empresa, por su bajo porcentaje.
A8	Existencia de una economía paralizada, ya que las inversiones disminuyen y no se puede tener un capital productivo.
A9	La subida marcada del precio internacional del petróleo (materia prima) ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de mantenimiento.
A10	La inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de la economía nacional en especial de pequeñas empresas como TRAPEGSA.
A11	La inestabilidad política tiende a dar un incremento con el riesgo país lo cual disminuye las inversiones y afecta en la venta de nuestros productos.
A12	El TLC de Colombia y Perú, ocasionaría una disminución en la comercialización y por ende el transporte se vería perjudicado, ya que no existiría demanda de productos para transportar a las distintas provincias del Ecuador.
A13	En nuestro país, el parque automotor no ha logrado cubrir en su totalidad las necesidades de sus usuarios ya que un mayor número de unidades son obsoletas y el pésimo estado de las carreteras perjudican al sector de la transportación sin aportar al desarrollo de la nación.
A14	No contar con un sistema de información que se adapte a la actividad económica de la empresa ocasiona, retrasos en sus procesos de producción.
A15	El alto precio de la tarifa celular ocasiona un mayor costo operativo para la empresa.
A16	Los altos niveles de corrupción perjudican el buen desempeño de las empresas y por ende al desarrollo del país.

A17	El desacuerdo con este problema de corrupción ocasiona que la sociedad reclame sus derechos a través de paralizaciones o bloqueos de carretera, perjudicando a los transportistas y comerciantes, ya que la mercadería no puede llegar a tiempo.
A18	La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.
A19	El personal debe capacitarse
A20	Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones.
A21	Retraso en la entrega de la mercadería e incluso pérdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.
A22	Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema
A23	La mala interpretación de este código puede causar desacuerdos entre el empleador y el empleado, ocasionando problemas a la empresa.
A24	Las carreteras desgastadas, provocan alto costos operativos para los transportistas
A25	Las lluvias provocan inundaciones y derrumbes ocasionando un retraso en la entrega de la mercadería por los cortes del paso para los vehículos.
A26	El relieve que tiene nuestro país, hace que haya mayor distancia entre sus provincias e incluso que exista mayor dificultad para la construcción de vías alternas, lo que dificulta el comercio y por ende al transporte.
A27	La Erupción del Volcán Tungurahua ocasiona paralización del tránsito y por ende la comercialización de los productos entre provincias.
A28	Ecuador es uno de los países que tiene un alto nivel de pobreza, lo que es uno más de los factores que han provocado una inestabilidad social, lo que perjudica a las empresas pequeñas que tratan de cubrir sus gastos con sus actividades diarias.
A29	Existe la presencia de fuga de recurso humano esencial en la aportación de la riqueza nacional, generando que excelentes conductores decidan abandonar nuestro país, afectando a empresas como la nuestra ya que son un recurso indispensable e irremplazable.
A30	La forma de pago de algunos clientes es a crédito, es decir de 30 a 60 días, lo que perjudica al flujo del efectivo
A31	Existen otras personas naturales o jurídicas que pueden abarcar estos clientes
A32	Al tener pocos clientes se limita el poder de negociación de la empresa.
A33	La empresa no se ha dado a conocer mediante publicidad, lo que ha provocado que no tenga una mayor participación en el mercado.
A34	La competencia puede bajar sus costos por viaje para atraer a los clientes de TRAPEGSA, ocasionando una disminución de su cartera lo que conlleva a que existan menores probabilidades de permanencia en el mercado.
A35	La falta de más vehículos de la empresa, ha ocasionado que el cliente busque la competencia.
A36	Hay clientes que se toman un tiempo prolongado para cancelar sus deudas con la empresa, impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor.
A37	La empresa, no puede cumplir con ciertos requerimientos de los clientes, ya que no tiene capital para invertir, ni proyectos de implementación de dichos servicios adicionales.
A38	La competencia cada día logra afianzarse, reduciendo así la participación de las empresas en el mercado
A39	El posible incremento desmesurado de importaciones de cabezales, generaría excesivo número de unidades, una mayor competencia desleal, y un caos en el sector del transporte.
A40	Las empresas pueden contratar el servicio de transporte aéreo, ya que el tiempo de entrega de la mercadería sería a un menor tiempo.
A41	Que nuestro país no tenga un parque industrial adecuado genera problemas, ya que hay que ingresar a las distintas ciudades del país a realizar el reparto de la mercadería, para lo cual hay que cumplir con las leyes y reglamentos para el ingreso a ciudades
A42	No tener un garaje amplio para poder guardar a todos los vehículos genera inseguridad a la empresa.
A43	No pertenecer a compañías, ocasiona problemas con la policía, ya que tienen disposiciones de detener al conductor y vehículo ocasionando retraso en la entrega de la mercadería.

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.2. MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTOS

Las matrices de ponderación miden el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o por factibilidad de gestión.⁴⁰ Las medidas para calificar el impacto serán: Impacto Alto, Impacto Medio e Impacto Bajo.

2.4.1.2.1. FORTALEZAS

TABLA N° 2.37 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FORTALEZAS

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.	x		
F2	La administración brinda un ambiente motivado y agradable de trabajo	x		
F3	Se ha reducido la rotación del personal, esto permite aprovechar la experiencia de personal de la empresa.	x		
F4	Se practica un control detallado de las actividades productivas de la empresa por parte de la administración		x	
F5	Se toma en cuenta la participación de ideas por parte de los miembros de la empresa familiar, para tomar decisiones.		x	
F6	El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.	x		
F7	La empresa posee un buen historial crediticio, ya que la entidades financieras le proporciona créditos con facilidad		x	
F8	Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee y que se encuentran en buenas condiciones lo que permite ofrecer variedad en el servicio.	x		
F9	Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.	x		
F10	Control a los señores choferes, es decir se puede saber si el chofer tomó una ruta no indicada o inadecuada.		x	
F11	Fácil y rápida comunicación entre choferes, propietario y cliente.			x
F12	La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, y cumple con las exigencias de la empresa y del cliente.			x
F13	Se mantienen buenas relaciones con los clientes lo que ha generado lealtad por parte de los mismos hacia la empresa.		x	
F14	El cliente está de acuerdo con el precio del viaje por carro		x	
F15	Deseos de superación por parte de sus propietarios para el bienestar económico de la empresa	x		

⁴⁰ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.; 63).

F16	Los proveedores tienen confiabilidad a la empresa		X	
F17	Buena relación de la empresa con el Estado		X	

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.2.2. OPORTUNIDADES

TABLA N° 2.38 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.	X		
O2	Se denota el incremento en las variaciones del PIB, lo que explica un continuo movimiento de recursos en el sector tanto industrial como de transporte, área en la que se desenvuelve ésta empresa.			X
O3	Las exportaciones e importaciones que realiza nuestro país, es un factor importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen transportar la mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.	X		
O4	Al tener altos índices de desempleo, y dentro de estas, una demanda de personas capacitadas y preparadas, se puede contratar personal calificado que necesita trabajar, garantizando un buen desempeño en el servicio ofertado y disminuyendo el costo por concepto de sueldos.		X	
O5	Incremento de transportación de todo tipo de mercadería, entre los países miembros de la Comunidad Andina, lo que aportará a que exista mayor demanda de clientes que requieran del servicio de transporte.		X	
O6	El apoyo que el estado brinda a los transportistas permite renovar a los vehículos entregando un servicio de calidad, atrayendo más clientes.			X
O7	Los vehículos que son armados con la nueva tecnología permiten cumplir con las normas de protección al medio ambiente consiguiendo una mayor aceptación en el mercado.	X		
O8	El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.	X		
O9	Contar con radios motorolas y teléfonos celulares aporta a tener comunicación entre vehículos logrando que los empleados trabajen en equipo		X	
O10	Contar con los servicios básicos le permitirá mantener una producción continua.		X	
O11	Contar con una oficina funcional le permitirá entregar a sus clientes una mejor atención		X	
O12	El sistema de alcantarillado permite realizar el mantenimiento adecuado a los vehículos sin tener que contratar el servicio de lavadora.			X
O13	Marco Jurídico claro para el negocio del transporte		X	
O14	Tanto el trabajador como la empresa pueden exigir sus derechos y también cumplir con sus obligaciones sin afectar su desempeño laboral.			X
O15	Contar con el permiso de operación quiere decir que el vehículo cumple ciertas normas, lo que le permite trabajar libremente y con seguridad, contribuyendo al mantenimiento de las vías	X		
O16	La revisión técnica vehicular, permite a los vehículos de la empresa poder recorrer por las carreteras sin ningún temor de quedarse dañado, ya que para pasar por esta prueba tienen que estar en perfectas condiciones y por lo tanto la entrega del servicio es rápido	X		

O17	Los choferes de la empresa se sentirán seguros y sobre todo motivados, lo que conlleva a que desempeñen bien su labor aportando al desarrollo de la empresa.		x	
O18	El pago de impuestos y la aplicabilidad correcta de las leyes que rigen para la recaudación de impuestos permite otorgar créditos tributarios y una normal consecución en las actividades empresariales de la empresa.		x	
O19	Nuestro país ha logrado sostenerse económicamente por las remesas que se reciben por el trabajo de los migrantes, lo que ha ayudado a cubrir parte de las necesidades de la sociedad.			x
O20	El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.	x		
O21	El mercado de proveedores es extenso por lo que no se tendría mayor problema de conseguir otro que lo sustituya.			x
O22	Condiciones favorables de pago para adquirir los repuestos e insumos.	x		
O23	Clientes solventes y con mercadería disponible para la transportación.	x		
O24	Se puede incrementar los vehículos con el fin de incrementar la cartera de clientes de la empresa		x	
O25	Se ha creado fidelidad y estrechado las relaciones con los clientes, lo que ha facilitado el cobro de la cartera de la empresa.		x	
O26	Los precios están acordes a la oferta de los clientes y por ende son iguales a los de la competencia.	x		
O27	La empresa se maneja bajo principios y valores que atraen al cliente.		x	
O28	El tiempo de cobro por el servicio es máximo hasta 15 días, con la mayoría de sus clientes, lo que permite que tenga la empresa liquidez.		x	
O29	Conocer las sugerencias de los clientes, permite estudiar, analizar, crear e implementar proyectos para poder satisfacer al cliente.		x	
O30	Las importaciones se han incrementado especialmente en el 2006, permitiendo mejorar el parque automotor a nivel nacional y probablemente el de la empresa.		x	
O31	El precio del servicio de transporte aéreo es alto, por lo que las empresas prefieren recurrir a contratar el servicio de transporte terrestre.	x		

Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.2.3. DEBILIDADES

TABLA N° 2.39 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE DEBILIDADES

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	No existe direccionamiento estratégico.	x		
2	La Estructura organizacional es informal, no se identifica responsables y responsabilidades	x		
3	No se ha trasmitido la filosofía corporativa a los empleados	x		
4	No lleva una contabilidad, que le permita llevar un registro de las transacciones diarias que realiza la empresa.		x	
5	La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo	x		
6	No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.	x		

7	El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento.	x		
8	El porcentaje de utilidad que obtiene el propietario de los fondos invertidos es muy bajo.		x	
9	La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.	x		
10	No se han realizado estudios de mercado.	x		
11	No hay imagen corporativa.	x		
12	Se brindan facilidades de pago acorde a las sugerencias y peticiones de los clientes.		x	
13	No posee más vehículos que puedan abastecer con el total de carga que el cliente puede necesitar transportar		x	
14	Los vehículos necesitan que se los realice un mantenimiento lo que ocasiona que el camión se retrase o falte a cargar		x	
15	La empresa no tiene presupuestos establecidos para las compras		x	
16	Los trabajadores no tienen implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo puesto que es una labor que tiene riesgos.	x		

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

2.4.1.2.4. AMENAZAS

TABLA N° 2.40 MATRIZ DE PONDERACIÓN DE AMENAZAS

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.	x		
A2	Se deteriora la capacidad adquisitiva de la empresa, ya que los precios de los suministros y repuestos tienden a subir.		x	
A3	Lento desarrollo del aparato productivo, lo que genera un escenario de inseguridad al momento de realizar inversiones en la empresa.		x	
A4	PIB del Ecuador menor al de la región, lo que atemoriza a los inversionistas			x
A5	Las importaciones más costosas, lo que afecta a la empresa, ya que los insumos, suministros y repuestos para los vehículos son importados de acuerdo a la marca.	x		
A6	Las instituciones financieras ofrecen créditos con altas tasas de interés, haciendo casi imposible acceder a créditos para empresas pequeñas. La empresa tiene que ir renovando sus unidades y para poder realizar esto tiene que recurrir a créditos bancarios, por lo que se ve obligado a pagar altas tasas de interés, e incluso ocasiona retrasos en los pagos.		x	
A7	La tasa pasiva no le hace atractivo al sistema financiero para realizar inversiones que generen rentabilidad a la empresa, por su bajo porcentaje.		x	
A8	Existencia de una economía paralizada, ya que las inversiones disminuyen y no se puede tener un capital productivo.			x
A9	La subida marcada del precio internacional del petróleo (materia prima) ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de mantenimiento.	x		
A10	La inestabilidad política ha sido uno de los principales factores por los que la inversión extranjera desiste de posicionarse en nuestro país, afectando al desarrollo de la economía nacional en especial de pequeñas empresas como TRAPEGSA.			x

Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa "TRAPEGSA"

A11	La inestabilidad política tiende a dar un incremento con el riesgo país lo cual disminuye las inversiones y afecta en la venta de nuestros productos.			x
A12	El TLC de Colombia y Perú, ocasionaría una disminución en la comercialización y por ende el transporte se vería perjudicado, ya que no existiría demanda de productos para transportar a las distintas provincias del Ecuador.		x	
A13	En nuestro país, el parque automotor no ha logrado cubrir en su totalidad las necesidades de sus usuarios ya que un mayor número de unidades son obsoletas y el pésimo estado de las carreteras perjudica al sector de la transportación sin aportar al desarrollo de la nación.		x	
A14	No contar con un sistema de información que se adapte a la actividad económica de la empresa ocasiona, retrasos en sus procesos de producción.	x		
A15	El alto precio de la tarifa celular ocasiona un mayor costo operativo para la empresa.			x
A16	Los altos niveles de corrupción perjudican el buen desempeño de las empresas y por ende al desarrollo del país.			x
A17	El desacuerdo con este problema de corrupción ocasiona que la sociedad reclame sus derechos a través de paralizaciones o bloqueos de carretera, perjudicando a los transportistas y comerciantes, ya que la mercadería no puede llegar a tiempo.		x	
A18	La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.			x
A19	El personal debe capacitarse	x		
A20	Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones.	x		
A21	Retraso en la entrega de la mercadería e incluso pérdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.	x		
A22	Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema	x		
A23	La mala interpretación de este código puede causar desacuerdos entre el empleador y el empleado, ocasionando problemas a la empresa.			x
A24	Las carreteras desgastadas, provocan altos costos operativos para los transportistas	x		
A25	Las lluvias provocan inundaciones y derrumbes ocasionando un retraso en la entrega de la mercadería por los cortes del paso para los vehículos.		x	
A26	El relieve que tiene nuestro país, hace que haya mayor distancia entre sus provincias e incluso que exista mayor dificultad para la construcción de vías alternas, lo que dificulta el comercio y por ende al transporte.		x	
A27	La Erupción del Volcán Tungurahua ocasiona paralización del tránsito y por ende la comercialización de los productos entre provincias.		x	
A28	Ecuador es uno de los países que tiene un alto nivel de pobreza, lo que es uno más de los factores que han provocado una inestabilidad social, lo que perjudica a las empresas pequeñas que tratan de cubrir sus gastos con sus actividades diarias.			x
A29	Existe la presencia de fuga de recurso humano esencial en la aportación de la riqueza nacional, generando que excelentes conductores decidan abandonar nuestro país, afectando a empresas como la nuestra ya que son un recurso indispensable e irremplazable.			x
A30	La forma de pago de algunos clientes es a crédito, es decir de 30 a 60 días, lo que perjudica al flujo del efectivo		x	
A31	Existen otras personas naturales o jurídicas que pueden abarcar estos clientes	x		
A32	Al tener pocos clientes se limita el poder de negociación de la empresa.	x		
A33	La empresa no se ha dado a conocer mediante publicidad, lo que ha provocado que no tenga una mayor participación en el mercado.	x		
A34	La competencia puede bajar sus costos por viaje para atraer a los clientes de TRAPEGSA, ocasionando una disminución de su cartera lo que conlleva a que exista menores probabilidades de permanencia en el mercado.	x		
A35	La falta de más vehículos de la empresa, ha ocasionado que el cliente busque la competencia.		x	
A36	Hay clientes que se toman un tiempo prolongado para cancelar sus deudas con la empresa, impidiendo así el pronto pago de las deudas al proveedor.		x	
A37	La empresa, no puede cumplir con ciertos requerimientos de los clientes, ya que no tiene capital para invertir, ni proyectos de implementación de dichos servicios adicionales.		x	

A38	El posible incremento desmesurado de importaciones de cabezales, generaría excesivo número de unidades, una mayor competencia desleal, y un caos en el sector del transporte.	x		
A39	Las empresas pueden contratar el servicio de transporte aéreo, ya que el tiempo de entrega de la mercadería sería a un menor tiempo.		x	
A40	Que nuestro país no tenga un parque industrial adecuado genera problemas, ya que hay que ingresar a las distintas ciudades del país a realizar el reparto de la mercadería, para lo cual hay que cumplir con las leyes y reglamentos para el ingreso a ciudades		x	
A41	No tener un garaje amplio para poder guardar a todos los vehículos genera inseguridad a la empresa.		x	
A42	No pertenecer a compañías, ocasiona problemas con la policía, ya que tienen disposiciones de detener al conductor y vehículo ocasionando retraso en la entrega de la mercadería.		x	

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

❖ De las matrices de ponderación se concluye lo siguiente:

✓ **FORTALEZAS DE NIVEL ALTO**

- Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.
- La administración brinda un ambiente motivado y agradable de trabajo
- Se ha reducido la rotación del personal, esto permite aprovechar la experiencia de personal de la empresa.
- El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.
- Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee, lo que permite ofrecer variedad en el servicio.
- Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.
- La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, y cumple con las exigencias de la empresa y del cliente.
- Deseos de superación por parte de sus propietarios para el bienestar económico de la empresa

✓ **OPORTUNIDADES DE NIVEL ALTO**

- Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.
- Las exportaciones e importaciones que realiza nuestro país, es un factor importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen

transportar la mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.

- Los vehículos que son armados con la nueva tecnología permiten cumplir con las normas de protección al medio ambiente consiguiendo una mayor aceptación en el mercado.
- El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.
- Contar con el permiso de operación quiere decir que el vehículo cumple ciertas normas, lo que le permite trabajar libremente y con seguridad, contribuyendo al mantenimiento de las vías
- La revisión técnica vehicular, permite a los vehículos de la empresa poder recorrer por las carreteras sin ningún temor de quedarse dañado, ya que para pasar por esta prueba tienen que estar en perfectas condiciones y por lo tanto la entrega del servicio es rápido
- El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.
- Condiciones favorables de pago para adquirir los repuestos e insumos.
- Clientes solventes y con mercadería disponible para la transportación.
- Los precios están acordes a la oferta de los clientes y por ende son iguales a los de la competencia.
- El precio del servicio de transporte aéreo es alto, por lo que las empresas prefieren recurrir a contratar el servicio de transporte terrestre.

✓ **DEBILIDADES DE NIVEL ALTO**

- No existe direccionamiento estratégico.
- La Estructura organizacional es informal, no se identifica responsables y responsabilidades
- No se han definido metas y objetivos
- No se ha transmitido la filosofía corporativa a los empleados
- La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo
- No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa

- El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento
- La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.
- No hay imagen corporativa.
- Los trabajadores no tienen implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo, puesto que es una labor que tiene riesgos.

✓ AMENAZAS DE NIVEL ALTO

- Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.
- Las importaciones más costosas, lo que afecta a la empresa, ya que los insumos, suministros y repuestos para los vehículos son importados de acuerdo a la marca.
- La subida marcada del precio internacional del petróleo (materia prima) ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de mantenimiento.
- No contar con un sistema de información que se adapte a la actividad económica de la empresa ocasiona, retrasos en sus procesos de producción.
- El personal debe capacitarse
- Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones.
- Retraso en la entrega de la mercadería e incluso pérdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.
- Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema
- Las carreteras desgastadas, provocan alto costos operativos para los transportistas
- Existen otras personas naturales o jurídicas que pueden abarcar estos clientes
- Al tener pocos clientes se limita el poder de negociación de la empresa.
- La competencia puede bajar sus costos por viaje para atraer a los clientes de TRAPEGSA, ocasionando una disminución de su cartera lo que conlleva a que existan menores probabilidades de permanencia en el mercado.
- El posible incremento desmesurado de importaciones de cabezales, generaría excesivo número de unidades, una mayor competencia desleal, y un caos en el sector del transporte.

2.4.1.3.MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices de acción dan los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la empresa, dentro de estas encontramos:

- Matrices ofensivas: Fortalezas – Oportunidades (FO)
- Matrices defensivas: Debilidades – Amenazas (DA)
- Matrices respuesta: Fortalezas – Amenazas (FA)
- Matrices Mejoramiento: Debilidades - Oportunidades (DO)

2.4.1.3.1. MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

TABLA N° 2.41 MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"

FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S												
	Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.	Las exportaciones e importaciones que realiza nuestro país, es un factor importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen transportar mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.	Los vehículos que son armados con la nueva tecnología permiten cumplir con las normas de protección al medio ambiente consiguiendo una mayor aceptación en el mercado	El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.	Contar con el permiso de operación quiere decir que el vehículo cumple ciertas normas, lo que le permite trabajar libremente y con seguridad, contribuyendo al mantenimiento de las vías	La revisión técnica vehicular, permite a los vehículos de la empresa poder recorrer por las carreteras sin ningún temor de quedarse dañado, ya que para pasar por esta prueba tienen que estar en perfectas condiciones y por lo tanto la entrega de servicio es rápido	El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.	Condiciones favorables de pago para adquirir los repuestos e insumos.	Clientes solventes y con mercadería disponible para la transportación.	Los precios están acordes a la oferta de los clientes y por ende son iguales a los de la competencia.	El precio del servicio de transporte aéreo es alto, por lo que la empresas prefieren recurrir a contratar el servicio de transporte terrestre.	TOTAL	
Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.	3	3	1	1	1	1	1	3	5	3	5	27	
La administración brinda un ambiente motivado y agradable de trabajo	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	17	
Se ha reducido la rotación del personal, esto permite aprovechar la experiencia de personal de la empresa.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	
El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.	5	3	1	1	1	1	1	5	5	3	1	27	
Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee y que se encuentran en buenas condiciones lo que permite ofrecer variedad en el servicio.	3	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	33	
Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.	5	3	3	5	5	3	1	1	1	1	1	29	
Deseos de superación por parte de sus propietarios para el bienestar económico de la empresa	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13	
La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, y cumple con las exigencias de la empresa y del cliente.	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	1	17	
TOTAL	20	16	14	18	16	16	22	14	16	12	14		

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G

Indicador Fortalezas – Oportunidades:

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{N}^\circ \text{ de filas} * \text{N}^\circ \text{ de columnas}}$$

$$\frac{178}{5 * 8 * 11} * 100 = 40.45\%$$

La empresa aprovecha un 40.45% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, es consecuencia, se deben potencializar el aprovechamiento de las fortalezas frente a las oportunidades en un 59.55%

ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ FO

- Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.
- El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.
- El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.
- Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.
- El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.
- Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee, lo que permite ofrecer variedad en el servicio.
- Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS FO

- ✓ Brindar un servicio de calidad al cliente, con el fin de conservarlos en caso de que suban los precios.

- ✓ Beneficiarse del sistema de rastreo, ya que permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.
- ✓ Contar con el seguro de accidentes personales y de los vehículos permite a la empresa estar segura y sobre todo que el cliente al momento de elegir tenga preferencia con TRAPEGSA, por el hecho de brindar seguridad a la carga y por ende al usuario, lo que lo atrae y conserva.
- ✓ Tener experiencia dentro del sector del transporte, permite a sus propietarios sobresalir ante los demás transportistas y sobre es que ya tiene sus clientes fijos e incursionar en nuevos mercados, además que se puede enfrentar cualquier contratiempo sin ningún retraso y dificultades.
- ✓ Tener varias clases de vehículos ya sea por el peso o tipo de camión ha permitido a la empresa conseguir carga sin dificultad y que los vehículos no dejen de trabajar, cumpliendo con las necesidades y exigencias del cliente.
- ✓ La empresa tiene fondos para cumplir con sus obligaciones, ya que el plazo de las cuentas por cobrar es menor que el plazo de las cuentas por pagar, permitiéndole poder tener efectivo para poder cubrir sus deudas o gastos durante su actividad económica.

2.4.1.3.2. MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

TABLA N° 2.42 MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"

DEBILIDADES	PONDERACIÓN															
	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>															
	A M E N A Z A S															
	Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa	Las importaciones más costosas, lo que afecta a la empresa, ya que los insumos, suministros y repuestos para los vehículos son importados de acuerdo a la marca.	La subida marcada del precio internacional del petróleo (materia prima ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de mantenimiento.	No contar con un sistema de información que se adapte a la actividad económica de la empresa ocasiona, retrasos en sus procesos de producción.	El personal debe capacitarse	Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones	Retraso en la entrega de la mercadería e incluso perdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.	Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema	Las carreteras desgastadas, provocan alto costos operativos para los transportistas	Existen otras personas naturales o jurídicas que pueden abarcar estos clientes	Al tener pocos clientes se limita el poder de negociación de la empresa	La empresa no se ha dado a conocer mediante publicidad, lo que ha provocado que no tenga una mayor participación en el mercado.	La competencia puede bajar sus costos por viaje para atraer a los clientes de TRAPEGSA, ocasionando una disminución de su cartera lo que conlleva a que exista menores probabilidades de permanencia en el mercado.	El posible incremento desmesurado de importaciones de cabezales, generaría un exceso de unidades, una mayor competencia desde y un caos en el sector del transporte.	TOTAL	
No existe direccionamiento estratégico.	1	1	3	3	1	1	3	3	1	5	3	3	5	1	34	
La Estructura organizacional es informal, no se identifica responsables y responsabilidades	1	1	3	3	5	1	5	1	1	1	1	3	1	1	28	
No se ha transmitido la filosofía corporativa a los empleados	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	18	
La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo	5	5	5	1	3	5	1	3	3	3	3	3	5	3	46	
No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.	1	1	5	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	24	
El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento.	1	5	5	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	5	30	
La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.	1	1	1	5	1	1	3	1	3	1	3	1	1	1	22	
No se han realizado estudios de mercado.	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	22	
No hay imagen corporativa.	1	1	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	1	24	
Los trabajadores no tienen implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo puesto que es una labor que tiene riesgos.	1	3	1	1	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	22	
TOTAL	18	20	26	20	22	18	12	24	12	20	20	22	20	16		

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G

Indicador Debilidades-Amenazas

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{N}^{\circ} \text{ de filas} * \text{N}^{\circ} \text{ de columnas}}$$

$$\frac{270}{5 * 10 * 14} * 100 = 38.57\%$$

Las debilidades de la empresa y las amenazas del mercado afectan en un 38.57 % la gestión de la empresa.

ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ DA

- No existe direccionamiento
- La rentabilidad de la empresa ha disminuido
- La subida marcada del precio internacional del petróleo (materia prima) ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de mantenimiento.
- Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DA

- ✓ Establecer un direccionamiento estratégico para la empresa.
- ✓ Disminuir los gastos incurridos en reparaciones eventuales de los vehículos, realizando mantenimientos preventivos.
- ✓ Implantar y renovar los métodos para mejorar la recuperación de cartera.
- ✓ Invertir en la publicidad del servicio que ofrece la empresa, dando a conocer la marca de la misma y atrayendo al cliente.
- ✓ Establecer una propuesta de subida de los precios, de acuerdo al porcentaje que suba el precio del combustible y suministros.
- ✓ Realizar el mantenimiento a los vehículos en el tiempo adecuado y con los repuestos y lubricantes originales, ya que de esta forma se podrá tenerlos en perfectas condiciones, lo que aportará a que pase cualquier revisión vehicular que se presente o los exijan.

**2.4.1.3.3. MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA
"FA"**

TABLA N° 2.43 MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S															
	causado una elevación de los costos de productos y servicios adquiridos por la empresa.	Las importaciones más costosas, lo que afecta a la empresa ya que los insumos, suministros y repuestos para los vehículos son importados de acuerdo a la marca.	(materia prima) ha repercutido tremendamente en la elevación de los costos correspondientes a suministros y combustibles para los vehículos, lo que representa para la empresa un aumento en los costos operativos y de	No contar con un sistema de información que se adapte a la actividad económica de la empresa ocasiona, retrasos en sus procesos de producción.	El personal debe capacitarse	Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones.	Retraso en la entrega de la mercadería e incluso pérdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.	Requisitos extras que cumplir para poder transitar sin ningún problema	Las carreteras desgastadas, provocan alto costos operativos para los transportistas	Existen otras personas naturales o jurídicas que pueden abarcar estos clientes	Al tener pocos clientes se limita el poder de negociación de la empresa.	La empresa no se ha dado a conocer mediante publicidad, lo que ha provocado que no tenga una mayor participación en el mercado.	La competencia puede bajar sus costos por viaje para atraer a los clientes de TRAPEGSA, ocasionando una disminución de su cartera lo que conlleva a que exista menores probabilidades de permanencia en el mercado.	El posible incremento desmesurado de importaciones de cabezales, generaría excesivo número de unidades, una	TOTAL	
FORTALEZAS																
Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.	1	1	1	1	5	5	5	5	5	1	5	5	5	3	48	
La administración brinda un ambiente motivado y agradable de trabajo	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1		1	1	21	
Se ha reducido la rotación del personal, esto permite aprovechar la experiencia de personal de la empresa.	1	1	1	1	5	3	5	1	5	1	1	3	3	1	32	
El plazo de cobro es menor que el plazo de pago, lo que permite a la empresa tener fondos para poder cubrir sus deudas.	3	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	
Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee y que se encuentran en buenas condiciones lo que permite ofrecer variedad en el servicio.	1	3	1	1	3	5	5	3	5	3	3	5	3	5	46	
Contar con dispositivos de rastreo y localización del vehículo la empresa puede estar segura característica que atrae al cliente.	1	1	1	5	3	5	5	1	3	1	1	3	1	1	32	
La empresa cuenta con un personal de amplia experiencia en el cargo asignado además que es responsable, y cumple con las exigencias de la empresa y del cliente.	1	1	1	3	5	5	5	5	3	1	1	1	1	1	34	
Deseos de superación por parte de sus propietarios para el bienestar económico de la empresa	1	1	1	3	5	3	3	1	3	3	1	1	1	1	28	
TOTAL	10	10	12	18	30	28	32	18	28	12	14	19	16	14		

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G

Indicador Fortalezas-Amenazas

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{N}^{\circ} \text{ de filas} * \text{N}^{\circ} \text{ de columnas}}$$

$$\frac{261}{5 * 13 * 8} * 100 = 50.19\%$$

La empresa reduciría en un 50.19 % el impacto de las amenazas del mercado al hacer uso de sus fortalezas.

ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ FA

- El personal debe capacitarse
- Aumentan los costos ya que sube el valor de las multas y renovaciones.
- Retraso en la entrega de la mercadería e incluso pérdida de tiempo, al esperar a las horas permitidas para el ingreso a la ciudad.
- Se dispone de gran experiencia dentro del sector del transporte.
- Tiene varias clases de vehículos y para el peso que el cliente desee, lo que permite ofrecer variedad en el servicio.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE ACCIÓN DE AREAS DE RESPUESTA FA

- ✓ Brindar dos cursos de capacitación al año, al personal administrativo y operativo de la empresa.
- ✓ Realizar un presupuesto semestral que contenga los costos y gastos incurridos por cada vehículo y choferes del mismo, para de esta forma hacer concienciar y limitar al personal para que no cometa infracciones.
- ✓ Realizar entregas dentro de las ciudades, con vehículos con menor capacidad de carga, los mismos que podrán entrar a la ciudad sin dificultad y llegar a la dirección que el cliente requiera.

- ✓ Tener experiencia dentro del sector del transporte, permite a sus propietarios sobresalir ante los demás transportistas y sobre es que ya tiene sus clientes fijos e incursionar en nuevos mercados, además que se puede enfrentar cualquier contratiempo sin ningún retraso y dificultades.

- ✓ Tener varias clases de vehículos ya sea por el peso o tipo de camión ha permitido a la empresa conseguir carga sin dificultad y que los vehículos no dejen de trabajar, cumpliendo con las necesidades y exigencias del cliente.

2.4.1.3.4. MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

TABLA N° 2.44 MATRICES DE ACCIÓN DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"

DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S										
	Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.	importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen transportar la mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.	Los vehículos que son armados con la nueva tecnología permiten cumplir con las normas de protección al medio ambiente consiguiendo una mayor aceptación en el mercado.	El sistema de rastreo permite la optimización en las entregas de la carga la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.	Contar con el permiso de operación quiere decir que el vehículo cumple ciertas normas, lo que le permite trabajar libremente y con seguridad, contribuyendo al mantenimiento de las vías	La revisión técnica vehicular, permite a los vehículos de la empresa poder recorrer por las carreteras sin ningún temor de quedarse dañado, ya que para pasar por esta prueba tienen que estar en perfectas condiciones y por lo tanto la entrega del servicio es rápido	El servicio de seguros de accidentes personales y de los vehículos es muy necesario e importante para la empresa, ya que en caso de algún accidente, siniestro, robo, etc. la aseguradora enfrenta los gastos de recuperación disminuyendo a la empresa un costo más y sobre todo se siente segura.	Condiciones favorables de pago para adquirir los repuestos e insumos.	Cilientes solventes y con mercadería disponible para la transportación.	Los precios están acordes a la oferta de los clientes y por ende son iguales a los de la competencia.	TOTAL
No existe direccionamiento estratégico.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
La Estructura organizacional es informal, no se identifica responsables y responsabilidades	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
No se ha transmitido la filosofía corporativa a los empleados	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo	5	5	1	3	3	3	1	1	5	5	32
No cuenta con un control financiero profundo que permita analizar distintos factores influyentes en el área financiera de la empresa.	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	14
El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento.	5	5	3	1	1	1	1	3	3	1	24
La empresa no aplica ningún tipo de capacitación a su personal.	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	12
No se han realizado estudios de mercado.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	12
No hay imagen corporativa.	1	1	3	1	3	3	5	1	1	1	20
Los trabajadores no tienen implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo puesto que es una labor que tiene riesgos.	5	1	1	1	3	3	5	1	1	1	22
TOTAL	24	20	14	14	16	16	18	14	16	14	

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G

Indicador Debilidades-Oportunidades

$$\frac{\text{Valor de la matriz}}{\text{Ponderación alta} * \text{N}^\circ \text{ de filas} * \text{N}^\circ \text{ de columnas}}$$

$$\frac{166}{5 * 10 * 10} * 100 = 33.2\%$$

Las debilidades de la empresa limitan el un 33.20% el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado le presenta a TRAPEGSA

ASPECTOS SELECCIONADOS MATRIZ DO

- La rentabilidad de la empresa ha ido disminuyendo
- El capital de trabajo es bajo, lo que hace que la empresa tenga que buscar financiamiento
- Los trabajadores no tienen implementos de uso personal que los proteja en caso de algún percance en el trabajo, puesto que es una labor que tiene riesgos.
- Anexar las tarifas a la inflación, ya que si esta sube los precios del servicio también tendrían que subir.
- Las exportaciones e importaciones que realiza nuestro país, es un factor importante para el sector del transporte, ya que habrá mayor demanda de empresas que deseen transportar la mercadería a distintos lugares del país, es por esta razón que nuestra demanda aumentaría.

CONCLUSIONES DE LA MATRIZ DE ACCIÓN DE AREAS DE MEJORAMIENTO DO

- ✓ Disminuir los gastos incurridos en reparaciones eventuales de los vehículos, realizando mantenimientos preventivos.
- ✓ Implantar una política de recapitalización, con el fin de tener una provisión para adquirir vehículos.
- ✓ Realizar un manual de seguridad y adquirir los implementos necesarios para el uso de los choferes y ayudantes.

- ✓ Brindar un servicio de calidad al cliente, con el fin de conservarlos en caso de que suban los precios.
- ✓ Invertir en la publicidad del servicio que ofrece la empresa, dando a conocer la marca de la misma y atrayendo al cliente, cuando haya un mayor requerimiento del transporte.

2.4.1.3.5. MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA

Esta matriz resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo, que permitirán hacer el buen uso de las ventajas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta, así como estrategias para disminuir los problemas o puntos débiles que presenta minimizando el impacto que pueden tener las amenazas detectadas.⁴¹

⁴¹ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.: 84).

TABLA N° 2.45 MATRIZ DE SINTESIS

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
FORTALEZAS	1	✓ Brindar un servicio de calidad al cliente, con el fin de conservarlos en caso de que suban los precios.	1	✓ Brindar cursos de capacitación al año, al personal administrativo y operativo de la empresa.
	2	✓ Beneficiarse del sistema de rastreo, ya que permite la optimización en las entregas de la carga y la ubicación del vehículo y la mercadería en caso de robo.	2	✓ Realizar un presupuesto semestral que contenga los costos y gastos incurridos por cada vehículo y choferes del mismo, para de esta forma hacer concienciar y limitar al personal para que no cometa infracciones.
	3	✓ Contar con el seguro de accidentes personales y de los vehículos permite a la empresa estar segura y sobre todo que el cliente al momento de elegir tenga preferencia con TRAPEGSA, por el hecho de brindar seguridad a la carga y por ende al usuario, lo que lo atrae y conserva.	3	✓ Realizar entregas dentro de las ciudades, con vehículos con menor capacidad de carga, los mismos que podrán entrar a la ciudad sin dificultad y llegar a la dirección que el cliente requiera.
	4	✓ Tener experiencia dentro del sector del transporte, permite a sus propietarios sobresalir ante los demás transportistas y sobre es que ya tiene sus clientes fijos e incursionar nuevos mercados, además que se puede enfrentar cualquier contratiempo sin ningún retraso y dificultades.	4	✓ Tener experiencia dentro del sector del transporte, permite a sus propietarios sobresalir ante los demás transportistas y sobre es que ya tiene sus clientes fijos e incursionar en nuevos mercados, además que se puede enfrentar cualquier contratiempo sin ningún retraso y dificultades.
	5	✓ Tener varias clases de vehículos ya sea por el peso o tipo de camión ha permitido a la empresa conseguir carga sin dificultad y que los vehículos no dejen de trabajar, cumpliendo con las necesidades y exigencias del cliente.	5	✓ Tener varias clases de vehículos ya sea por el peso o tipo de camión ha permitido a la empresa conseguir carga sin dificultad y que los vehículos no dejen de trabajar, cumpliendo con las necesidades y exigencias del cliente.
	6	✓ La empresa tiene fondos para cumplir con sus obligaciones, ya que el plazo de las cuentas por cobrar es menor que el plazo de las cuentas por pagar, permitiéndole poder tener efectivo para poder cubrir sus deudas o gastos durante su actividad económica.		
DEBILIDADES	1	✓ Disminuir los gastos incurridos en reparaciones eventuales de los vehículos, realizando mantenimientos preventivos.	1	✓ Establecer un direccionamiento estratégico para la empresa.
	2	✓ Implantar una política de recapitalización, con el fin de tener una provisión para adquirir vehículos.	2	✓ Disminuir los gastos incurridos en reparaciones eventuales de los vehículos, realizando mantenimientos preventivos.
	3	✓ Realizar un manual de seguridad y adquirir los implementos necesarios para el uso de los choferes y ayudantes.	3	✓ Establecer una propuesta de subida de los precios, de acuerdo al porcentaje que suba el precio del combustible y suministros.
	4	✓ Invertir en la publicidad del servicio que ofrece la empresa, dando a conocer la marca de la misma y atrayendo al cliente, cuando haya un mayor requerimiento del transporte.	4	✓ Realizar el mantenimiento a los vehículos en el tiempo adecuado y con los repuestos y lubricantes originales, ya que de esta forma se podrá tenerlos en perfectas condiciones, lo que aportará a que pase cualquier revisión vehicular que se presente o los exijan.
	5	✓ Brindar un servicio de calidad al cliente, con el fin de conservarlos en caso de que suban los precios.	5	✓ Implantar y renovar los métodos para mejorar la recuperación de cartera.
		6	✓ Invertir en la publicidad del servicio que ofrece la empresa, dando a conocer la marca de la misma y atrayendo al cliente.	

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G

2.4.1.4.MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Esta matriz mide la tasa de crecimiento en el mercado de acuerdo a la participación relativa del mismo. Requiere de un análisis profundo para evitar decisiones erradas.

TABLA N° 2.46 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO:

Negocio	1. Tasa crec. mercado	2. Cuota mercado	3. Cuota mayor Compet.	4. Cuota relativa	5. Facturación
TRAPEGSA	8%	40%	20%	2.00	65.000

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.25 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP



Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

- Se espera tener un crecimiento del 8% anual, con una participación en el mercado mayor al 40% debido a que existe una notable competencia en el medio en el que se desarrolla la empresa. La empresa al ubicarse en el cuadrante III, tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas par las vacas de dinero fuertes.

2.4.1.5. MATRIZ GENERAL ELECTRIC

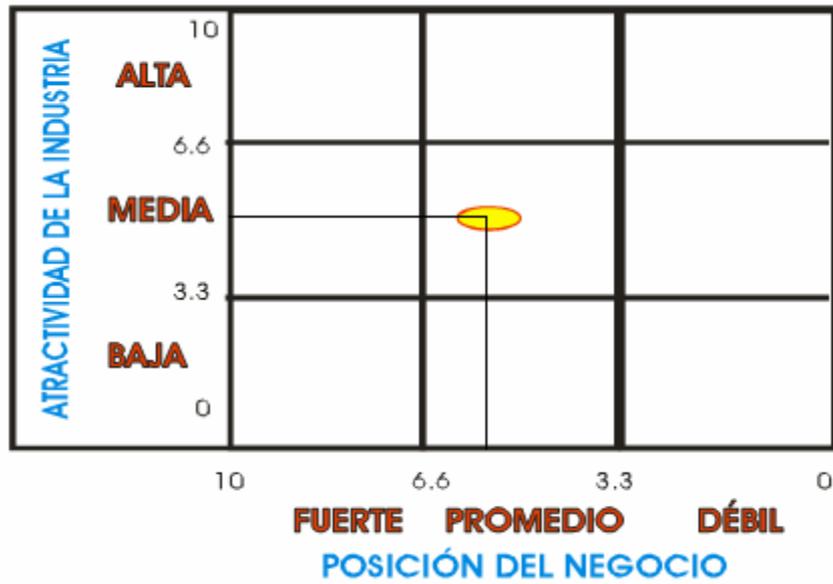
Esta matriz mide la atractividad de la industria de acuerdo a la posición del negocio. Esta orientada a posicionar al negocio respecto al sector industrial en el que participa.

TABLA N° 2.47 SÍNTESIS DE LA SITUACIÓN DEL NEGOCIO:

NEGOCIO	PESO RELATIVO	CALIFICACIÓN	TOTAL
1. Participación relativa de mercado	2%	3	0,6
2. Posición de mercado	16%	4	0,6
3. Crecimiento de negocio	8%	5	0,6
4. Rentabilidad	11%	6	0,7
5. Calidad	14%	8	1,1
6. Costos	10%	8	0,8
7. Imagen del producto	10%	7	0,7
8. Recursos	10%	5	0,5
9. Tecnología	14%	3	0,4
TOTAL	100%		6

Fuente: TRAPEGSA
 Autor: Maritza Elena Caza G.

FIGURA No. 2.27 MATRIZ GENERAL ELECTRIC



Fuente: TRAPEGSA
Autor: Maritza Elena Caza G.

TRAPEGSA se encuentra en una situación equilibrada donde se debería realizar una inversión constante con el fin de innovar su tecnología y optimizar los recursos para de esta manera obtener una mayor participación en el mercado.

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

**DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO**



CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos que afectan directamente a TRAPEGSA, se plantea la propuesta para el direccionamiento, el cual consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; es decir, es el punto estratégico que define lineamientos tomando como partida ¿dónde estamos? y ¿cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender, en donde se da solución a preguntas: ¿qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y ¿cómo se debe llegar hasta allá?⁴²

Tomando en consideración la información recopilada en el análisis situacional de la empresa, se puede desarrollar una propuesta que encamine a la empresa hacia la consecución de objetivos claros, permitiendo que todos y cada uno de quienes forman parte de "TRAPEGSA" se sientan identificados con su nueva filosofía corporativa y trabajen en grupo y bajo un objetivo en común para el desarrollo positivo de la empresa.

1.7. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Se describe el tipo de negocio y sus características más relevantes. Se define el enfoque actual de la empresa, el negocio potencial y se establece un enfoque futuro el cual debería ser el negocio de la empresa.

Para el caso de "TRAPEGSA", se presenta lo siguiente:

⁴² Apuntes del Dr. Galo Moreno

TABLA N° 3.1 ENFOQUE DE LA EMPRESA

INTERROGANTES BASICAS	DESCRIPCIÓN
<p>¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO?</p>	<p><i>¿Qué necesidades satisfacemos?</i></p> <p>➤ Empresa dedicada a prestar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, para empresas que comercializan materiales de construcción y empresas recicladoras.</p>
<p>¿CUÁL SERÁ NUESTRO NEGOCIO EN EL FUTURO?</p>	<p><i>¿Cuál es nuestro mercado objetivo?</i></p> <p>➤ Empresas que comercializan materiales de construcción en estado sólido y líquido, empresas recicladoras así como también importadoras y exportadoras.</p>
<p>¿CUÁL DEBERÍA SER NUESTRO NEGOCIO?</p>	<p><i>Las ventajas competitivas de TRAPEGSA son:</i></p> <p>➤ Ofrecer al cliente variedad en el tipo de vehículos de acuerdo a sus necesidades y el tipo de carga que se va a transportar, cada uno con la seguridad necesaria para la mercadería, a un precio competitivo, proporcionando facilidades para entablar relaciones comerciales.</p>

Fuente: TRAPEGSA

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE TRAPEGSA

TRAPEGSA es una empresa dedicada a prestar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional para empresas que comercializan materiales de construcción sólidos y líquidos, así como también a empresas recicladoras, exportadoras e importadoras, brindando al cliente variedad en la clase de vehículos de acuerdo al tipo de carga que se va a transportar, cada uno con la seguridad necesaria para la mercadería, a un precio competitivo, proporcionando facilidades para entablar relaciones comerciales.

3.1.1. CLIENTES

GRÁFICO N° 3.2 IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES

Nuestros clientes son nuestra principal razón de ser, es por eso que nuestros esfuerzos y nuestra labor diaria se enfocan a conseguir su satisfacción.

Fuente: TRAPEGSA

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Se define a la filosofía corporativa como "la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras, podemos decir que es la personalidad de la empresa"⁴³

3.2.1. VALORES

Se los puede definir como los "descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades laborales del negocio"⁴⁴

TRAPEGSA no ha establecido en forma técnica sus valores, sin embargo a través del tiempo ha venido trabajando con ciertos criterios que la han llevado a constituirse en una empresa principalmente seria comprometida con su actividad, en consecuencia, a continuación se proponen una serie de valores que la empresa debería profesar:

TABLA N° 3.2 VALORES EXISTENTES Y PROPUESTOS PARA TRAPEGSA

SITUACIÓN	VALORES	APLICACIÓN
	Responsabilidad	Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; entregando lo mejor de nosotros para ofrecer un servicio de calidad
	Honestidad	Basar nuestra actividad productiva en la honestidad

⁴³ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.: 141).

⁴⁴ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.: 144).

EXISTENTES		y la ética profesional, beneficiando a la comunidad en general sin causar perjuicio alguno a nadie
	Respeto	Hacia nuestros empleados, clientes y proveedores
	Solidaridad	Colaboración y apoyo en el desarrollo de todas las actividades cotidianas de la empresa y de sus empleados
FALTANTES	Cortesía	Brindar una excelente atención al cliente interno y externo así como también a los proveedores, lo que aporta a que exista un buen ambiente laboral

Fuente: TRAPEGSA

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Una vez establecidos los valores que pueden aplicarse a la empresa, se procede a elaborar una matriz axiomática para determinar aquellos que direccionarán la conducta de quienes forman parte de TRAPEGSA.

TABLA N° 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES PARA TRAPEGSA

VALORES	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
Responsabilidad	*	*	*	*	*
Honestidad	*	*	*	*	*
Respeto	*	*	*	*	*
Solidaridad	*	*	*	*	-
Cortesía	*	*	*	*	-

Fuente: TRAPEGSA

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 3.3 VALORES DE TRAPEGSA



VALORES

- **RESPONSABILIDAD:** En el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general
- **HONESTIDAD:** En nuestra actividad productiva, beneficiando a la comunidad en general sin causar perjuicio alguno a nadie.
- **RESPECTO:** Hacia nuestros empleados, clientes, proveedores y vecinos.
- **SOLIDARIDAD:** Colaborando y apoyando para el desarrollo de todas las actividades cotidianas de la empresa y de sus empleados
- **CORTESÍA:** Brindar una excelente atención al cliente interno y externo así como también a los proveedores.

3.2.2. PRINCIPIOS

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

Al igual que los valores, la empresa no cuenta con principios definidos, sin embargo han venido **Elaborado por:** Maritza Elena Caza G. **los siguientes:**

Empleados: Tratar a todos nuestros empleados con el mayor respeto, dignidad y honestidad, proporcionándoles un ambiente agradable, donde puedan cumplir sus actividades de forma satisfactoria.

Proveedores: Mantener buenas relaciones con nuestros proveedores, brindarles el respeto, apertura y espacio necesario.

Comunidad: Tener siempre presentes las necesidades de nuestros vecinos y aportar con el desarrollo en común de nuestra comunidad.

Servicio al cliente: Enfocarnos en la satisfacción de nuestros clientes, brindando un servicio de calidad.

Los principios que se propone aplica en "TRAPEGSA" son los siguientes:

TABLA N° 3.4 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA TRAPEGSA

PRINCIPIOS	VALORES	APLICACION
Trabajo en Equipo coordinado y efectivo	Responsabilidad	En la entrega de la mercadería, es decir que llegue en perfectas condiciones y en el tiempo indicado
Puntualidad en la entrega del servicio	Honestidad	Basar nuestra actividad productiva en la honestidad y la ética profesional, beneficiando a la comunidad en general sin causar perjuicio alguno a nadie
Basar el prestigio de la empresa en la calidad de su servicio	Respeto	Hacia nuestros empleados, clientes y proveedores
	Solidaridad	Colaboración y apoyo en el desarrollo de todas las actividades cotidianas de la empresa
	Cortesía	Aplicación de buenos modales, los mismos que se aplican en la atención al cliente interno y externo así como también a los proveedores

Fuente: TRAPEGSA

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

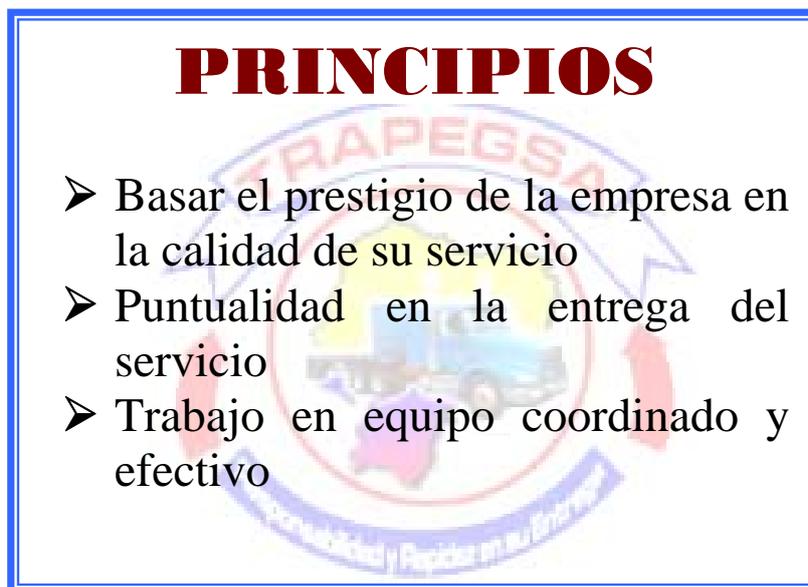
Tomando en consideración los resultados de la matriz axiomática se establecen los siguientes principios:

Basar el prestigio de la empresa en la calidad de su servicio: Entregar un servicio de alta calidad para afianzar la confianza y lealtad de los clientes de la empresa incrementando el prestigio de la misma.

Puntualidad en la entrega del servicio: Responsabilidad en la entrega de la mercadería, es decir que llegue en perfectas condiciones y en el tiempo indicado, logrando conseguir la fidelidad del cliente y sobre todo que la empresa sea su prioridad al buscar el servicio.

Trabajo en equipo coordinado y efectivo: Incentivar al personal, la colaboración y apoyo en el desarrollo de todas las actividades cotidianas de la empresa, aplicando buenos modales que serán aplicados en la atención al cliente interno y externo así como también a los proveedores, logrando mantener un excelente ambiente laboral en la empresa.

GRÁFICO N° 3.3 PRINCIPIOS DE TRAPEGSA



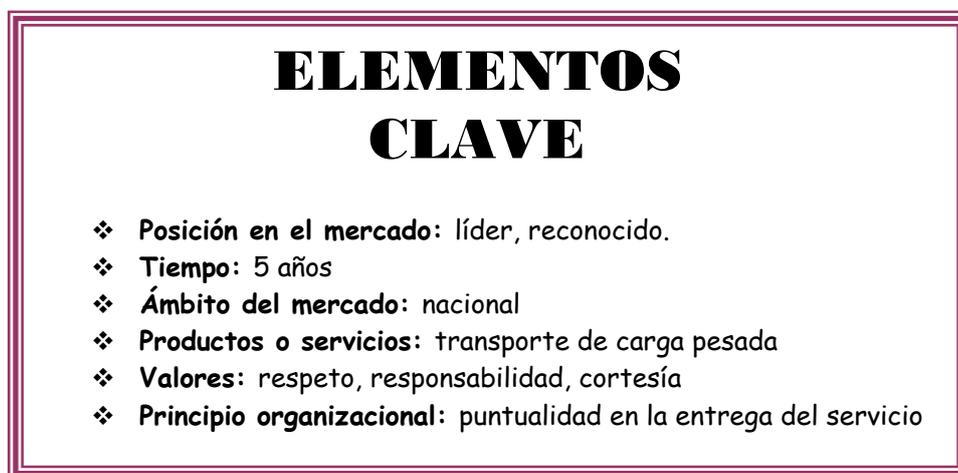
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.3. VISION

“La visión es como debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes”⁴⁵

La visión establece el escenario en el que se desea posicionar a la empresa en el futuro. Es decir, generar una visión empresarial es expresar en palabras lo que se desea que la empresa sea en un período consiente de tiempo que permita la consecución de metas y objetivos.

La visión de TRAPEGSA se basa en los siguientes elementos claves:



⁴⁵ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.; 148).

GRÁFICO N° 3.4 VISIÓN 2013 PARA TRAPEGSA

VISIÓN 2013

"Ser socio estratégico de las Empresas de más alto nivel en el país, proveedora de servicios logísticos de carga pesada, caracterizada por altos estándares de confiabilidad, la mejora continua, innovación de su parque automotor, una infraestructura adecuada así como también un personal calificado y motivado para cumplir los compromisos adquiridos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes".

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.4. MISIÓN

Es la formulación clara y explícita de los propósitos de la organización, los actores y logros que se esperan alcanzar.⁴⁶

Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de un negocio, la misión debe ser breve, concisa, fácil de captar, flexible y creativa.

La Misión de TRAPEGSA se basa en los siguientes elementos claves:

⁴⁶ "SERNA, Gómez Humberto, Página 31

ELEMENTOS CLAVE

- ❖ **Naturaleza del negocio:** transporte de carga pesada
- ❖ **Razón para existir:** soluciones para el área de logística.
- ❖ **Mercado al que sirve:** empresas a nivel nacional.
- ❖ **Características generales de los productos o servicios:** servicio competitivo
- ❖ **Posición deseada en el mercado:** preponderante

GRÁFICO N° 3.5 MISIÓN 2013 PARA TRAPEGSA

MISIÓN

"Nuestro compromiso es dar soluciones a las operaciones logísticas y cadenas de abastecimiento, para empresas a nivel nacional con un servicio competitivo que permita alcanzar la rentabilidad, desarrollo; así como también el bienestar de sus colaboradores, accionistas y la sociedad en general".

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.5. OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son el resultado del proceso del diagnóstico ejecutado a través del análisis matricial en que se concluye en la priorización de los ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa⁴⁷.

TABLA N° 3.5 CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

S pecific	Específico: Área puntual del negocio a la que ataca el objetivo
M easurable	Medible: Cuantificar lo que se pretende alcanzar
A ssignable	Asignable: A quien se responsabiliza del cumplimiento del objetivo
R eal	Real: Recursos disponibles para conseguir efectivamente el objetivo
T ime	Tiempo: Cuando se esperan alcanzar los objetivos.

Fuente: Ing. Francis Salazar

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.5.1. EJES ESTRATÉGICOS – ÁREAS DE PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA

Los ejes estratégicos o áreas de priorización estratégica se enfocan en las áreas de la empresa donde, según el análisis de la matriz de síntesis, se encontraron falencias. El propósito del análisis de ejes estratégicos o áreas de priorización estratégica es, una vez puntualizadas las falencias de la empresa, emprender acciones oportunas que permitan minimizar o eliminar completamente el efecto de negativo de estas falencias encontradas en la empresa⁴⁸.

Para el caso de TRAPEGSA, una vez realizado el análisis de la matriz de síntesis establecida en el Capítulo II del presente estudio, se determinaron los siguientes ejes estratégicos:

⁴⁷ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.: 155).

⁴⁸ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0+, edición 2008, Pág.: 156).

TABLA N° 3.6 EJES ESTRATÉGICOS PARA TRAPEGSA

No.	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard que direcciona los esfuerzos productivos de la empresa.
2	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE RR. HH.	Instruir al personal operativo acerca de las normas de seguridad y leyes de tránsito, capacitándoles acerca de los problemas sociales o judiciales que ocasiona su incumplimiento
3	COMUNICACIÓN	Trasmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común
4	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA	Actualizarse tecnológicamente en cuanto a programas informáticos y diseñar un plan para el monitoreo continuo de los vehículos, permitiendo la optimización en las entregas de la carga y la ubicación de los mismos en el caso de que existiera algún contratiempo, para poder notificar al cliente que la carga ya ha sido entregada y sin ningún contratiempo.
5	MARKETING	Diseñar un plan de marketing para saber las necesidades y exigencias del cliente, contrarrestar a la competencia, así como también impulsar su publicidad para atraer al cliente.
6	GESTIÓN DE INVERSIÓN	Incrementar la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes, así como también optimizar los recursos mediante la disminución de los costos operativos.
7	DISMINUCIÓN DE COSTOS	Realizar un plan de mantenimiento vehicular, para prevenir el costo por reparación por daños mayores, ya que se los podrá tener en perfectas condiciones permitiendo cumplir con cualquier revisión vehicular o exigencias de los clientes.
8	GESTIÓN DE LOGÍSTICA	Elaborar un proyecto para la repartición y entrega de la carga dentro de las ciudades, disminuyendo el tiempo de entrega y demora, permitiéndole a la empresa aprovechar el tiempo recuperado.
9	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades
10	GESTIÓN DE CLIENTES	Diseñar y estructurar una base de datos de clientes a fin de consolidar las relaciones empresa-cliente, para personalizar la atención, definir y cumplir con los requisitos o exigencias que el cliente requiere

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.5.2.PRE – OBJETIVOS

Los ejes estratégicos y sus conclusiones vendrán a constituir la matriz de pre objetivos, sin embargo, antes del desarrollo de esta matriz, resulta fundamental establecer otra denominada de matriz de indicadores de gestión.

TABLA N° 3.7 ANALISIS DE AFINIDAD DE PRE-OBJETIVOS PARA TRAPEGSA

No.	P	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	PRE-OBJETIVO
1	C & A	GESTIÓN ESTRATÉGICA	<i>Diseñar un modelo de gestión estratégica basado en el Balance Scorecard que direcciona los esfuerzos productivos de la empresa.</i>	Indice de Cumplimiento de los objetivos	Procesos de Gestión Estratégica	Tecnologicos Financieros Humanos	5 años	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en 1 año, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos
				Alcance Visión				
2	C & A	ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	<i>Establecer una estructura organizacional que permita establecer responsables y generar responsabilidades</i>	Cumplimiento de estructura organizacional	Procesos Administrativos Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	2 años	
3	C & A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE RR. HH.	<i>Instruir al personal operativo acerca de las normas de seguridad y leyes de tránsito, capacitándoles acerca de los problemas sociales o judiciales que ocasiona su incumplimiento</i>	Horas de capacitación por empleado	Procesos de Gestión Estratégica	Tecnologicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años
				Indice de productividad				
			<i>Realizar programas de motivación al personal</i>	Indice de compromiso	Procesos Administrativos Financieros			
4	C & A	COMUNICACIÓN	<i>Trasmitir a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común</i>	Indice de entendimiento de la nueva filosofía corporativa	Procesos de Gestión Estratégica	Tecnologicos Financieros Humanos	1 años	Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común
				Cumplimiento de objetivos				

Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa "TRAPEGSA"

5	C & A	GESTION DE TECNOLOGIA	Actualizarse constantemente en cuanto a programas informáticos relacionados con la actividad de la empresa.	Indice de satisfacción del cliente	Procesos Operativos	Tecnologicos Financieros Humanos	2 años	Contar hasta el 2009 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiendole obtener un mejor rendimiento, así como también monitorear los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente
			Diseñar un plan de monitoreo continuo de los vehículos, permitiendo la optimización en las entregas de la carga y la ubicación de los mismos, así como también notificar la entrega de la mercadería al cliente	Tiempo de entrega				
6	C	MARKETING	Diseñar un plan de marketing para saber las necesidades y exigencias del cliente	Indice de satisfacción de clientes	Procesos de Gestion de Marketing	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Diseñar e implemetar hasta el 2012 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como también promocionar a la empresa para atraer al cliente.
			Realizar programas de publicidad para atraer al cliente	Participación en el mercado				
7	F	GESTIÓN DE INVERSIÓN	Incrementar la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes, así como también optimizar los recursos mediante la disminución de los costos operativos.	Indice de rentabilidad	Procesos Administrativos Financieros	Tecnologicos Financieros Humanos	4 años	Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.
				Utilidad				
				Gastos operacionales				
				Ingresos al contado				
				Ingresos a crédito				
				Indice de liquidez				
8	F	DISMINUCIÓN DE COSTOS	Realizar un plan de mantenimiento vehicular, para reducir los costos operativos	Reducción en costos	Procesos Administrativos Financieros	Tecnologicos Financieros Humanos	5 años	
				Crecimiento de utilidades				

9	C	GESTIÓN DE CLIENTES	Diseñar y estructurar una base de datos de clientes a fin de consolidar las relaciones empresa-cliente, para personalizar la atención, definir y cumplir con los requisitos o exigencias que el cliente requiere	Indice de satisfacción de clientes	Procesos Administrativos Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	1 año	Diseñar e implementar hasta el 2010, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias
				Número de clientes				
				Facturación por clientes				
10	C	GESTIÓN DE LOGÍSTICA	Elaborar un proyecto para la repartición y entrega de la carga dentro de las ciudades, disminuyendo el tiempo de entrega y demora, permitiéndole a la empresa aprovechar el tiempo recuperado.	Tiempo de entrega	Procesos de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	5 años	
				Indice de satisfacción del cliente				
				Crecimiento en ventas				

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.5.3.PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

TABLA N° 3.8 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS PARA TRAPEGSA

#	PERSPECTIVA FINAL	EJES	OBJETIVO	INCIDENCIA						
				10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO						
				FACTIBILIDAD				IMPACTO		
POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL				
				40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	C & A	GESTIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en 1 año, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos	7	8	6	7	9	8	8,5
2	C & A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE RR. HH.	Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años	9	9	6	8,1	8	7	7,5
3	C & A	COMUNICACIÓN	Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común	8	7	6	7,1	10	9	9,5

Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa "TRAPEGSA"

4	C & A	GESTION DE TECNOLOGIA	Contar hasta el 2009 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiendole obtener un mejor rendimiento, así como también monitorear los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente	8	6	7	7,1	8	8	8
5	C	MARKETING	Diseñar e implemetar hasta el 2012 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como también promocionar a la empresa para atraer al cliente.	7	6	5	6,1	9	9	9
6	F	GESTIÓN DE INVERSIÓN	Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.	8	6	8	7,4	9	7	8
		DISMINUCIÓN DE COSTOS								
7	I	GESTIÓN DE CLIENTES	Diseñar e implementar hasta el 2010, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias	6	7	6	6,3	8	7	7,5
		GESTIÓN DE LOGISTICA								

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

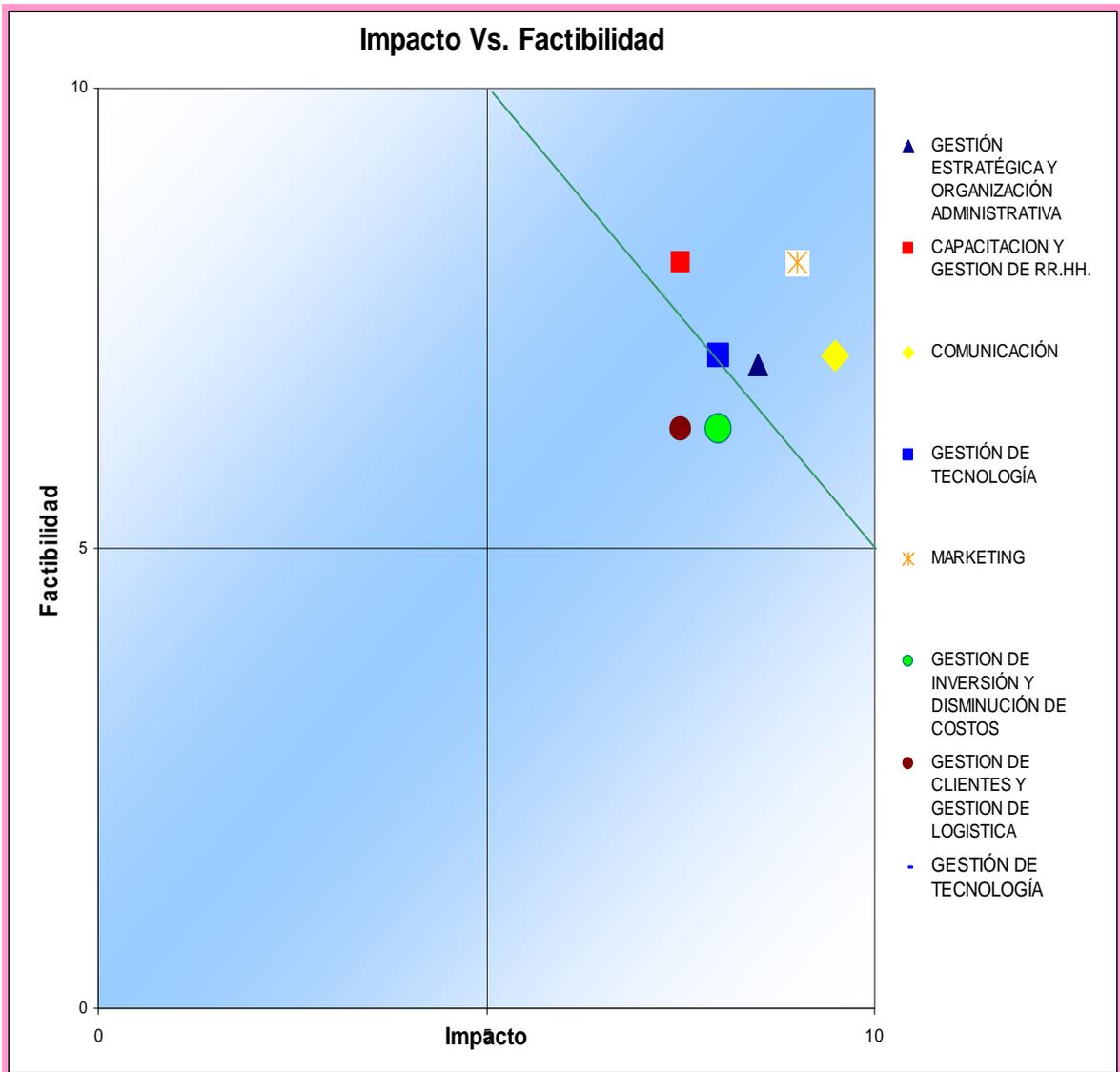
TABLA N° 3.9 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD

#	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	X	Y
1	C & A	GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en 1 año, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos	8,5	7
2	C & A	CAPACITACION Y GESTION DE RR.HH.	Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años	7,5	8,1
3	C & A	COMUNICACIÓN	Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común	9,5	7,1
4	C & A	GESTION TECNOLOGICA	Contar hasta el 2009 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiéndole obtener un mejor rendimiento, así como también monitorear los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente	8	7,1
5	C	MARKETING	Diseñar e implementar hasta el 2012 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como también promocionar a la empresa para atraer al cliente.	9	8,1
6	F	GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.	8	6,3
7	I	GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Diseñar e implementar hasta el 2010, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias	7,5	6,3

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Esta matriz, denominada de BCG (Boston Consulting Group), permite graficar los objetivos, priorizándolos según su factibilidad e impacto, así mismo, se facilita la obtención de objetivos corporativos de acuerdo a la afinidad y relación entre los proyectos.

GRÁFICO N° 3.6 IMPACTO VS. FACTIBILIDAD



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 3.10 ANÁLISIS IMPACTO VS. FACTIBILIDAD PARA TRAPEGSA

FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en 1 año, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos
		Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años
		Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común
		Contar hasta el 2009 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiéndole obtener un mejor rendimiento, así como también monitorear los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente
		Diseñar e implementar hasta el 2012 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como también promocionar a la empresa para atraer al cliente.
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.
		Diseñar e implementar hasta el 2010, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias
		IMPACTO

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.5.4.OBJETIVOS CORPORATIVOS DEFINIDOS

TABLA N° 3.11 OBJETIVOS CORPORATIVOS PARA TRAPEGSA

OBJETIVOS			
1	FINANCIERA	GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.
2	CLIENTE	MARKETING	Diseñar e implementar hasta el 2012 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como también promocionar a la empresa para atraer al cliente.
3	PROCESOS INTERNOS	GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Diseñar e implementar hasta el 2010, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en 1 año, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos
		CAPACITACION Y GESTION DE RR.HH.	Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años
		COMUNICACIÓN	Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común
		GESTION TECNOLOGICA	Contar hasta el 2009 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiéndole obtener un mejor rendimiento, así como también monitorear los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.2.6. POLITICAS CORPORATIVAS

3.2.6.2. POLITICAS CORPORATIVAS GENERALES

Las políticas corporativas generales de la empresa se enfocan a grupos puntuales estrechamente relacionados con las actividades productivas y comerciales de la empresa, y son:

Estado: Cumplir con todas las normativas impuestas por los organismos estatales en sus diferentes ámbitos, como: Operacional, Ambiental y Tributario.

Empleados: Proporcionar a los empleados de la empresa todas las garantías necesarias para que puedan desarrollar su trabajo en forma segura, proporcionándoles seguro privado, y un salario acorde a la actividad que realiza, en este caso es un trabajo que debe ser bien remunerado.

Proveedores: Respetar todas las condiciones de pago impuestas por los proveedores de la empresa, logrando mantener una estrecha relación comercial.

Clientes: Brindar un producto de excelente calidad y dando apertura a la negociación de precios, condiciones y políticas de pago, lo que garantizará la satisfacción y fidelidad de los clientes de la empresa

Comunidad: Apoyar constantemente con el desarrollo de la comunidad donde está establecida la empresa.

Gremio de transportistas: Apoyar en todas las actividades que realicen las organizaciones en bienestar y desarrollo del sector promoviendo a la integración gremial.

3.2.6.3. POLITICAS CORPORATIVAS ESPECÍFICAS

3.2.6.3.1. AREA ADMINISTRATIVA

- ✓ Informar sobre cualquier actividad desleal, fraude y demás actividades dolosa que vayan en contra de la organización.
- ✓ Poner el mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos y metas planeadas.
- ✓ Recalcar constantemente la diferenciación de nuestro servicio a los clientes y al personal de la empresa.
- ✓ Todos los procesos que se realicen serán registrados en documentos, para poder llevar un control de su cumplimiento.
- ✓ Llevar un registro de los viajes realizados y pendientes de realizar cada semana, estos se los registrará en la pizarra y en los archivos de cada carro.

- ✓ Realizar evaluaciones periódicas del desempeño en todos los niveles y actividades de la organización.
- ✓ Reunirse con el personal operativo cada fin de semana, para recibir inquietudes, resolver cualquier inconveniente o comunicarles alguna resolución.

3.2.6.3.2. AREA DE PRODUCCIÓN

- ✓ Exigir el cumplimiento del manual de procedimientos establecidos por la empresa para los instrumentos, vehículos y materiales.
- ✓ Llevar un control de los incumplimientos de los procesos establecidos dentro de la empresa.
- ✓ Colocar puntos de control en la ruta Guayaquil – Quito – Guayaquil para el oportuno reporte de los conductores con los supervisores de la empresa.
- ✓ Llenar correctamente la hoja de ruta de cada vehículo para el control de los gastos y hora de salida y llegada de cada camión.
- ✓ Cumplir con las norma de seguridad dentro y fuera de la empresa
- ✓ Utilizar la vestimenta adecuada al trabajo que realiza, ya que es una exigencia del cliente y de la empresa.
- ✓ Los vehículos deben ser expuestos a su mantenimiento cada semana, de acuerdo a sus respectivas necesidades.
- ✓ Todo vehículo tiene que circular con dos choferes que tengan la licencia tipo E y experiencia.
- ✓ Aplicar medidas de seguridad para el personal operativo de la empresa.
- ✓ Brindar al personal operativo de la empresa los materiales necesarios para que cumplan su trabajo de forma eficiente.

3.2.6.3.3. AREA DE COMERCIALIZACIÓN

- ✓ Mantener actualizada la base de datos de empresas que puedan requerir de nuestros servicios.
- ✓ Analizar 3 cotizaciones acerca del producto o servicio a adquirir, antes de entablar una relación comercial con proveedores.
- ✓ Brindar la atención que se merece el cliente, de calidad y eficiencia.

- ✓ El plazo máximo de cobro es de 30 días, previo el análisis a los clientes nuevos.
- ✓ El plazo máximo de pago con nuestros proveedores es de 30 a 45 días.
- ✓ Los pagos a proveedores son cada 15 o 30 de cada mes.
- ✓ Conservar una buena relación con los clientes, proveedores y entidades bancarias.

3.2.6.3.4. AREA DE TALENTO HUMANO

- ✓ La empresa le proporcionará un buen ambiente laboral, para el normal desenvolvimiento de las actividades de la organización.
- ✓ Brindar capacitación técnica a los empleados que ingresan a la empresa acerca del uso del vehículo, materiales e instrumentos que se utilizan a diario.
- ✓ Todo empleado debe tener seguro privado, desde que empieza a trabajar.
- ✓ Difundir la filosofía corporativa dentro de los miembros de la organización.
- ✓ Respetar los horarios establecidos por la empresa.
- ✓ Impulsar el desarrollo del talento humano mediante programas anuales de capacitación por áreas y brindar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- ✓ Todo conductor tiene que tener licencia tipo E
- ✓ Se otorgará incentivos económicos a los empleados que aporten a la consecución de la carga en el puerto.

3.2.6.3.5. AREA FINANCIERA

- ✓ Se llevara un control del desenvolvimiento de las cuentas que forman parte de los gastos y costos de la empresa
- ✓ Dar aviso de las irregularidades en el cobro de las facturas ya vencidas a la gerencia.
- ✓ Manejar un sistema contable acorde a la actividad económica de la empresa, llevando un procedimiento contable de acuerdo a las normas establecidas.
- ✓ Mantener una relación confiable con las entidades financieras.
- ✓ Destinar un porcentaje de la utilidad generada para entregar anticipos para la adquisición vehículos nuevos.
- ✓ Cumplir con el plazo señalado de las obligaciones con nuestros proveedores e instituciones relacionadas con la empresa.
- ✓ Presentar informes de la situación financiera de la empresa semestralmente.

3.3. ESTRATEGIAS

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Entonces, son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos⁴⁹

Estrategia corporativa es el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes⁵⁰

Para determinar la estrategia corporativa en esta empresa, nos respaldaremos en el siguiente gráfico, de esta manera se formulará adecuadamente la estrategia corporativa.

⁴⁹ SERNA, Humberto. GERENCIA ESTRATÉGICA Octava Edición 2003, Pág. 35

⁵⁰ <http://www.redemulher.org.br/cursojm/jjorge03.pps#11> Andrews, 1965

TABLA N° 3.12 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS⁵¹

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	BASICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
		DIFERENCIACION	Dar al producto y/o servicio cantidades distintivas para el consumidor y que se diferencie de la competencia
		CONCENTRACION	Satisfacer las necesidades de un grupo particular del mercado
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO O INTENSIVO	PENETRACION	Intentar incrementar las ventas de los productos actuales en mercados actuales
		DESARROLLO DEL MERCADO	Desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en mercados nuevos
		DESARROLLO DEL PRODUCTO	Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados de nuevos destinados a los mercados ya tendidos o por la empresa
	CRECIMIENTO INTEGRADO	INEGRACION HACIA ARRIBA	Generalmente girada por la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		INTEGRACION HACIA ABAJO	Estrategia de integración hacia el consumidor permite asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esta asfixiada
		INTEGRACION HORIZONTAL	El objetivo es realizar la posición competitiva absorbiendo o controlando algunos competidores
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	CRECIMIENTO O DIVERSIFICACION	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	En una estrategia de este tipo la empresa sale de su sector industrial y comercial, busca obtener actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plan tecnológico y comercial
		DIVERSIFICACION PURA	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales
	DEL LIDER	Aquella que ocupa la dominante y es reconocida como tal por sus competidores	
	DEL RETADOR	Empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominable	
	DEL SEGUIDOR	Empresas que adoptan un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre la que ha llamado la competencia	
DEL ESPECIALISTA	Empresa que se interesa por una o varios segmentos y no por la totalidad del mercado		

⁵¹ SALAZAR, Francis. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS 2007 pág. 203

3.3.5. PERFIL ESTRATÉGICO

El perfil estratégico de todo negocio toma en cuenta tres perspectivas:

3.3.5.2. ESTRATEGIA DE DESARROLLO (VENTAJA COMPETITIVA)

La estrategia de ventaja competitiva o desarrollo tiene como objetivo generar un mejor posicionamiento para la empresa dentro de su segmento de mercado, fortalecer las relaciones con los clientes de la empresa, satisfaciendo sus necesidades y conservando su lealtad. TRAPGSA utiliza la siguiente estrategia:

❖ DIFERENCIACIÓN:

La empresa pretende con esta estrategia diferenciarse, es decir dar un servicio con cualidades distintas e importantes para el consumidor y que se diferencie de la competencia.

3.3.5.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Este tipo de estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas de la empresa, incrementar la participación de la empresa en su segmento de mercado o dar paso a que se incursione en nuevos segmentos de mercado.

La empresa utiliza la estrategia de:

❖ PENETRACIÓN:

Aplicar la estrategia de mantenernos en un mercado conocido, a través del incremento de las ventas, a precios iguales o menores que los de la competencia y apoyadas en unidades vehiculares óptimas para ofrecer servicios de calidad.

3.3.5.4. ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD

Las estrategias de competitividad buscan mejorar la imagen de la empresa frente a sus competidores directos, trapegsa se ha basado en la siguiente estrategia:

❖ RETADOR:

La empresa decide atacar a empresas líderes a pesar de no tener una buena participación en el mercado.

TABLA N° 3.13 PERFIL ESTRATÉGICO DE TRAPEGSA

PERFIL ESTRATEGICO					
CHECK	EJE ESTRATEGICO	CLASIFICACION	SUB CLASIFICACION	APLICACIÓN	ESTRATEGIA CORPORATIVA
X	VENTAJA COMPETITIVA	DIFERENCIACIÓN		La estrategia empleada por TRAPEGSA debe centrarse en la satisfacción de las necesidades y exigencias del cliente, a través del estudio constante de las mismas; encaminada a lograr siempre el aumento de la participación del mercado a través de un servicio de alta calidad reconocido por los clientes, que aporte con una diferenciación notable ante la competencia y ayude a conseguir a largo plazo la rentabilidad de la empresa.	Brindar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, a través del mejoramiento continuo, dando un valor agregado e innovador que nos diferencie de la competencia satisfaciendo las necesidades y exigencias del cliente, con la mayor calidad y eficiencia, incrementando la participación en su segmento de mercado, consolidando su imagen corporativa para transformarse en la principal retadora de las empresas líderes en la logística
X	CRECIMIENTO	INTENSIVO	PENETRACION	Incrementar el nivel de ventas de las prestaciones actuales en mercados actuales influyendo en los competidores para mejorar continuamente	
X	COMPETITIVIDAD	RETADOR		Consolidar la imagen corporativa de la empresa de tal forma que llegue a ser considerada como la principal retadora para las empresas líderes de su segmento	

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 3.7 ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de TRAPEGSA se fundamenta en: Brindar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional, a través del mejoramiento continuo, dando un valor agregado e innovador que nos diferencie de la competencia satisfaciendo las necesidades y exigencias del cliente, con la mayor calidad y eficiencia, incrementando la participación en su segmento de mercado, consolidando su imagen corporativa para transformarse en la principal retadora de las empresas líderes en la logística.

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.3.6. **BALANCED SCORECARD**⁵²

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

¿QUE ES EL BALANCED SCORECARD?

- Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
- La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

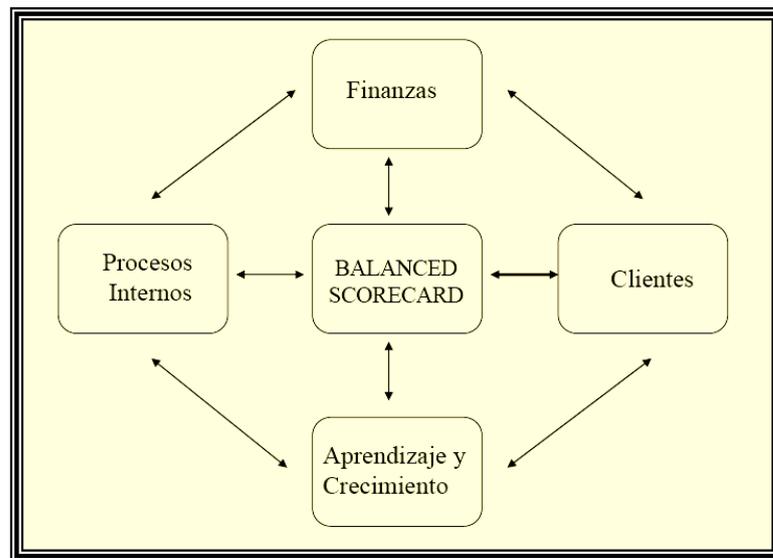
Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación estratégica tradicional, surge el Balanced Scorecard (BSC) como su complemento ya que parte de los elementos definidos a través de ella, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladarlos a la práctica.

⁵² SALAZAR Francis, ("Gestión Estratégica de Negocios", 2008, Pág. 134)

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

PERSPECTIVAS⁵³

GRÁFICO N° 3.8 PERSPECTIVAS



- ✚ **Perspectiva financiera:** Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa, incluye las propiedades de crecimiento, productividad, y rentabilidad, es una perspectiva de resultados.
- ✚ **Perspectiva cliente:** Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente
- ✚ **Perspectiva procesos:** Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.
- ✚ **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartando aquellos que no lo son.

⁵³ SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios”, 2005, Pág. 157.

3.3.6.2. TABLERO DE COMANDO

TABLA N° 3.14 TABLERO DE COMANDO DE TRAPEGSA

Perspectiva	Eje	Objetivo	INDICADORES		Meta	Proyecto	Iniciativa
				Medida	Descripción		Estrategia
Financiera	GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.	Número de Activos fijos	# de unidades	Incrementar vehículos	Plan de inversión	Cubrir con la demanda de vehículos
			Maximizar la rentabilidad	%	Incrementar ventas	Plan de inversión	Incrementar las ventas
			Reducción en costos y gastos	%	Reducir costos	Plan de mantenimiento vehicular	Implementación de un sistema de mantenimiento vehicular
			Número de daños al año	#	Reducir costos	Plan de mantenimiento vehicular	Disminuir el número de daños por carro al año
Cliente	MARKETING	Diseñar e implemetar hasta el 2009 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como también promocionar a la empresa para atraer al cliente.	Participación en el mercado	# de servicios creados	Ampliar el servicio	Plan de Marketing	Dar a conocer el servicio a través de publicidad
			Servicios creados	%	Ampliar el servicio	Plan de Marketing	Cubrir con la demanda de vehículos
			Crecimiento en ventas	%	Incrementar ventas	Plan de Marketing	Incrementar las ventas a través de publicidad
			Satisfacción de los clientes	%	Cumplir demandas de clientes	Plan de Marketing	Mejorar el servicio al cliente

Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa "TRAPEGSA"

Procesos internos	GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Diseñar e implementar hasta el 2013, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias	Tiempos de entrega	%	Disminuir	Proyecto de logistica	Realizar un modelo cuantitativo de transporte
			Satisfacción de los clientes	%	Cumplir demandas de clientes	Proyecto de logistica	Satisfacer a los clientes mediante la ejecución del proyecto de logistica
			Reducción en costos y gastos	\$	Reducir costos	Proyecto de logistica	Eliminar el derroche de combustible
Crecimiento y aprendizaje	GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en los próximos 5 años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos	Cumplimiento organizacional	%	Cumplir los objetivos	Estructura y Difusión de la cultura corporativa	Difusión de la nueva filosofía corporativa
			Efectividad de difusión de la Filosofía corporativa	%	Cumplir la estructura propuesta	Estructura y Difusión de la cultura corporativa	Organizar a la empresa mediante una estructura organizacional
	CAPACITACION Y GESTION DE RR.HH.	Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años	Capacitación hora por persona	#	Promedio anual	Plan de Capacitación	Realizar un plan de capacitación técnica para los choferes
			Total de eventos	%	Indicador mensual	Incentivos al personal	Proveer incentivos de acuerdo al cumplimiento de sus obligaciones
	COMUNICACIÓN	Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común	Satisfacción del personal	%	Conocimientos de los objetivos	Plan de difusión de la cultura al cliente interno	Difusión de la nueva filosofía corporativa
	GESTION TECNOLOGICA	Contar hasta el 2010 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiéndole obtener un mejor rendimiento, así como también monitorear los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente	Tiempos de entrega	%	Disminuir los tiempos de entrega	Plan de monitoreo de los vehículos	Optimizar los tiempos de entrega
			Cumplimiento de rutas	%	Incrementar	Plan de adquisición y actualización de tecnología informática contable, logística, administrativa, etc.	Adquisición y actualización de la tecnología
			Número de daños al año	#	Reducir costos	Plan de mantenimiento vehicular	Disminuir el número de daños por carro al año

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

3.3.6.3. CONTROL DE MANDO INTEGRAL

TABLA N° 3.15 CMI DE TRAPEGSA

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Meta	Peligro	Precaución	Real
Financiera	GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Plan de inversión	Número de activos fijos	14	12	13	13
			Maximizar la rentabilidad	20%	10%	15%	15%
		Plan de mantenimiento técnico vehicular	Reducción en costos y gastos	\$ 485.000	\$ 550.000	\$ 517.500	\$ 517.641
			Número de daños al mes	1	5	3	8
Cliente	MARKETING	Plan de Marketing basado en CRM	Participación en el mercado	25%	20,00%	22,50%	16,25%
			Servicios creados	6	3	5	3
			Crecimiento en ventas	30%	22%	26%	20%
			Satisfacción de los clientes	100%	60%	80,00%	80%
Interna	GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Plan de Logística	Tiempos de entrega actuales	36	45	41	48
			Satisfacción de los clientes	100%	60%	80,00%	80%
			Reducción en costos y gastos	\$ 485.000	\$ 550.000	\$ 517.500	\$ 517.641

Crecimiento y aprendizaje	GESTION ESTRATÉGICA CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA	Realizar, ejecutar y difundir una cultura organizacional	Cumplimiento organizacional	100%	80,00%	90,00%	50%
			Efectividad de difusión de la filosofía corporativa	100%	80%	90%	40%
		Plan de capacitación e incentivos al personal	Capacitación horas por persona	15	5	10	1
			# de eventos	15	5	10	1
			Satisfacción del personal	90%	80%	85,00%	80%
		Modelo de Gestión Estratégica Basado en Balanced Scorecard	Cumplimiento de la misión	100%	75%	87,50%	50%
		Actualización de sistema de información	Tiempos de entrega	36	45	41	48
			Cumplimientos de rutas	100%	70%	85%	50%
			Número de daños de cada vehículo	1	5	3	8

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

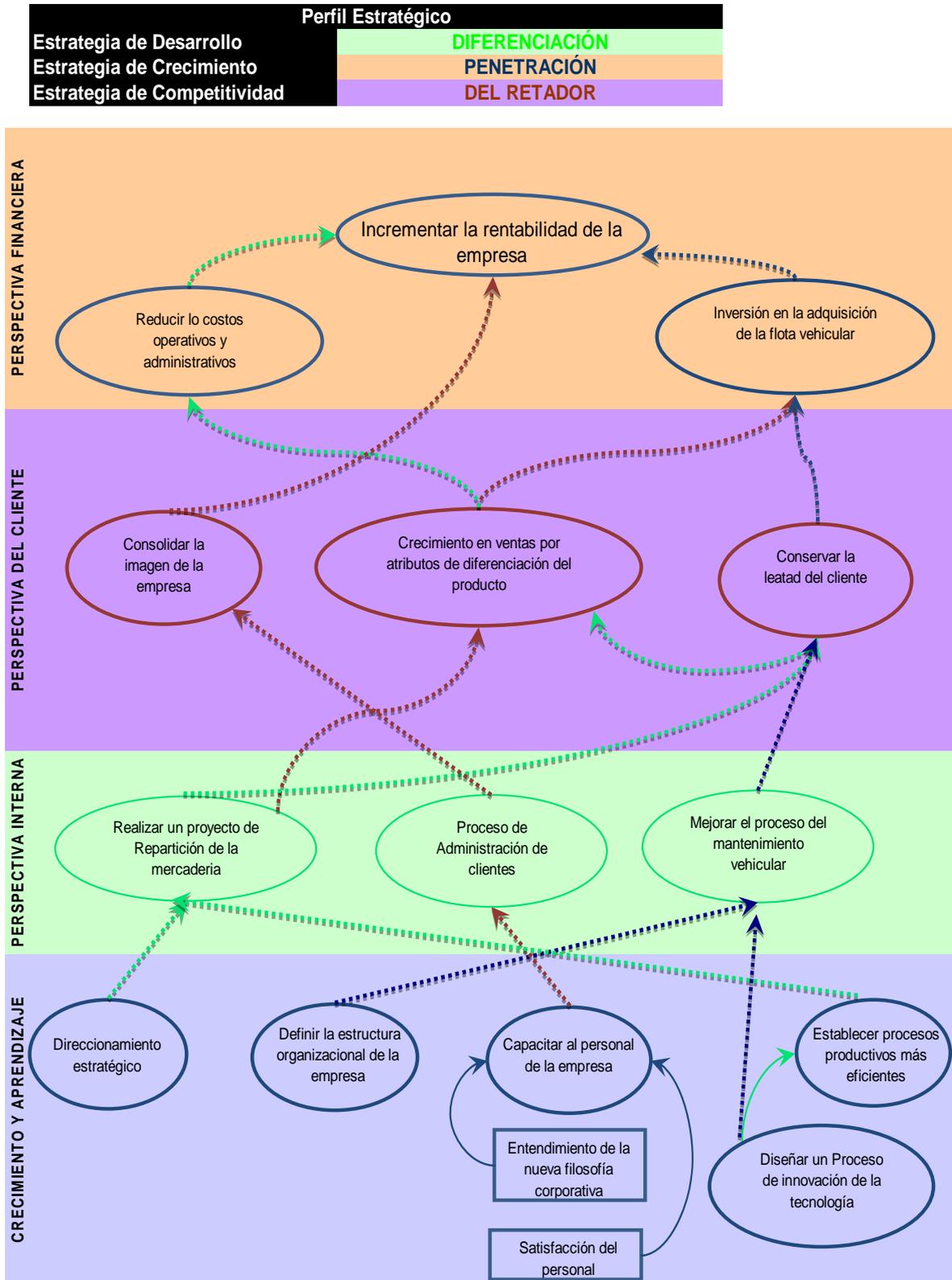
3.3.6.4. MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

TABLA N° 3.16 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE TRAPEGSA

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
Financiera	GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Cubrir con la demanda de vehículos	Número de Activos fijos	0,15	0,48	0,130	1,50
		Incrementar las ventas	Maximizar la rentabilidad	0,05	0,42	0,038	0,50
		Implementación de un sistema de mantenimiento vehicular	Reducción en costos y gastos	0,05	0,59	0,053	0,50
Subtotal				0,25	1,49	0,221	2,50
Cliente	MARKETING	Dar a conocer el servicio a través de publicidad	Participación en el mercado	0,07	0,36	0,046	0,70
		Cubrir con la demanda de vehículos	Servicios creados	0,10	0,28	0,050	1,00
		Mejorar el servicio al cliente	Satisfacción de los clientes	0,08	0,44	0,064	0,80
Subtotal				0,25	1,08	0,160	2,50
Interna	GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Realizar un modelo cuantitativo de transporte	Tiempos de entrega actuales	0,08	0,74	0,11	0,80
		Satisfacer a los clientes mediante la ejecución del proyecto de logística	Satisfacción de los clientes	0,07	0,44	0,06	0,70
		Eliminar el derroche de combustible	Reducción en costos y gastos	0,10	0,59	0,11	1,00
Subtotal				0,25	1,78	0,27	2,50
Crecimiento y aprendizaje	GESTION ESTRATÉGICA CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA	Difusión de la nueva filosofía corporativa	Cumplimiento organizacional	0,07	0,28	0,0350	0,70
		Organizar a la empresa mediante una estructura organizacional	Efectividad de difusión de la filosofía corporativa	0,02	0,22	0,0080	0,20
		Realizar un plan de capacitación técnica para los choferes	Capacitación horas por persona	0,03	0,04	0,0020	0,30
		Proveer incentivos de acuerdo al cumplimiento de sus obligaciones	Satisfacción del personal	0,03	0,49	0,0267	0,30
		Realizar un modelo de Gestión Estratégica	Cumplimiento de la misión	0,04	0,28	0,0200	0,40
		Optimizar los tiempos de entrega	Número de daños de cada vehículo	0,02	2,22	0,080	0,20
		Adquisición y actualización de la tecnología	Cumplimiento de rutas	0,04	0,28	0,02	0,40
Subtotal				0,25	3,81	0,19	2,50
TOTAL				1,00	8,16	0,84	10,00

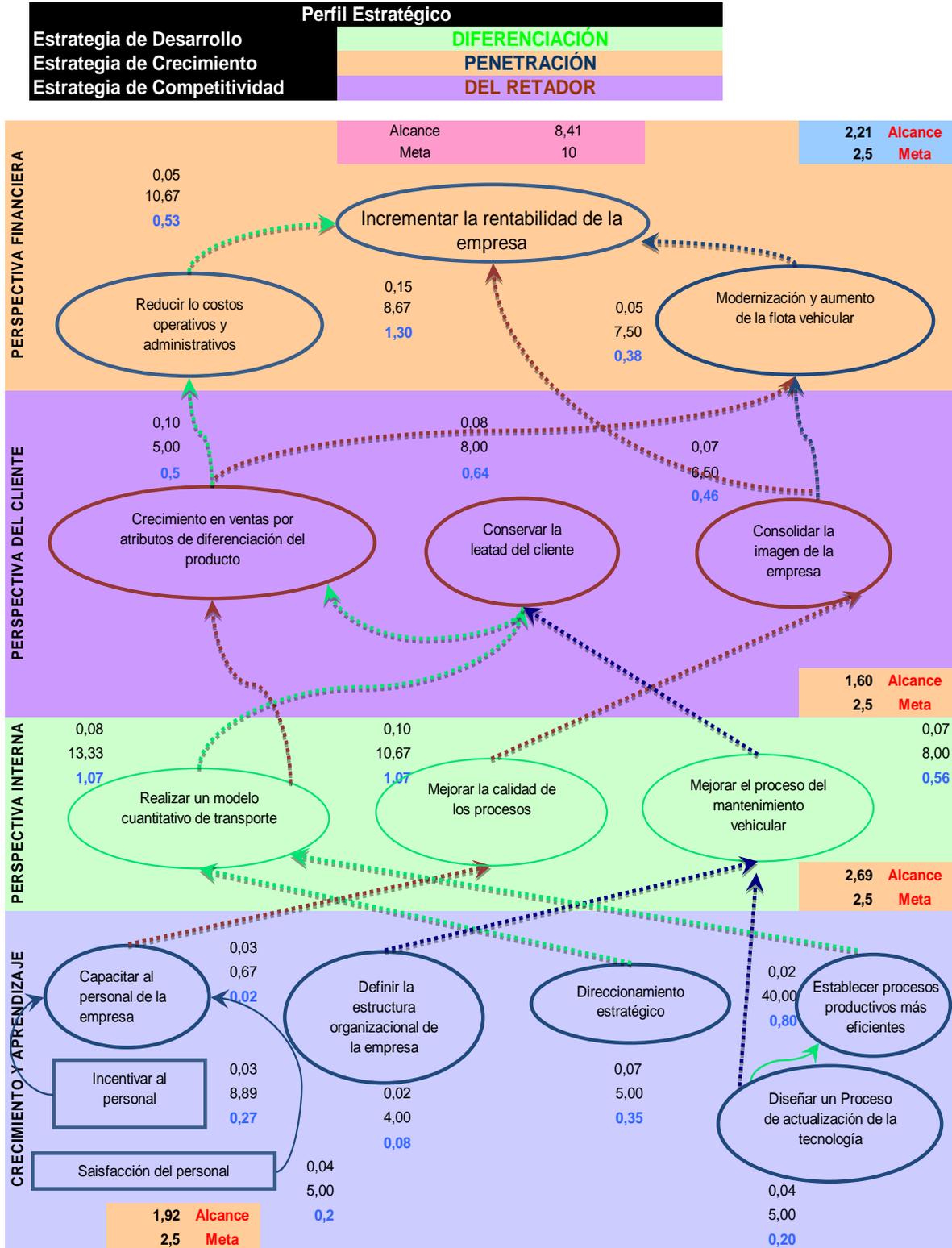
3.4. MAPAS ESTRATÉGICOS

TABLA N° 3.17 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS DE TRAPEGSA

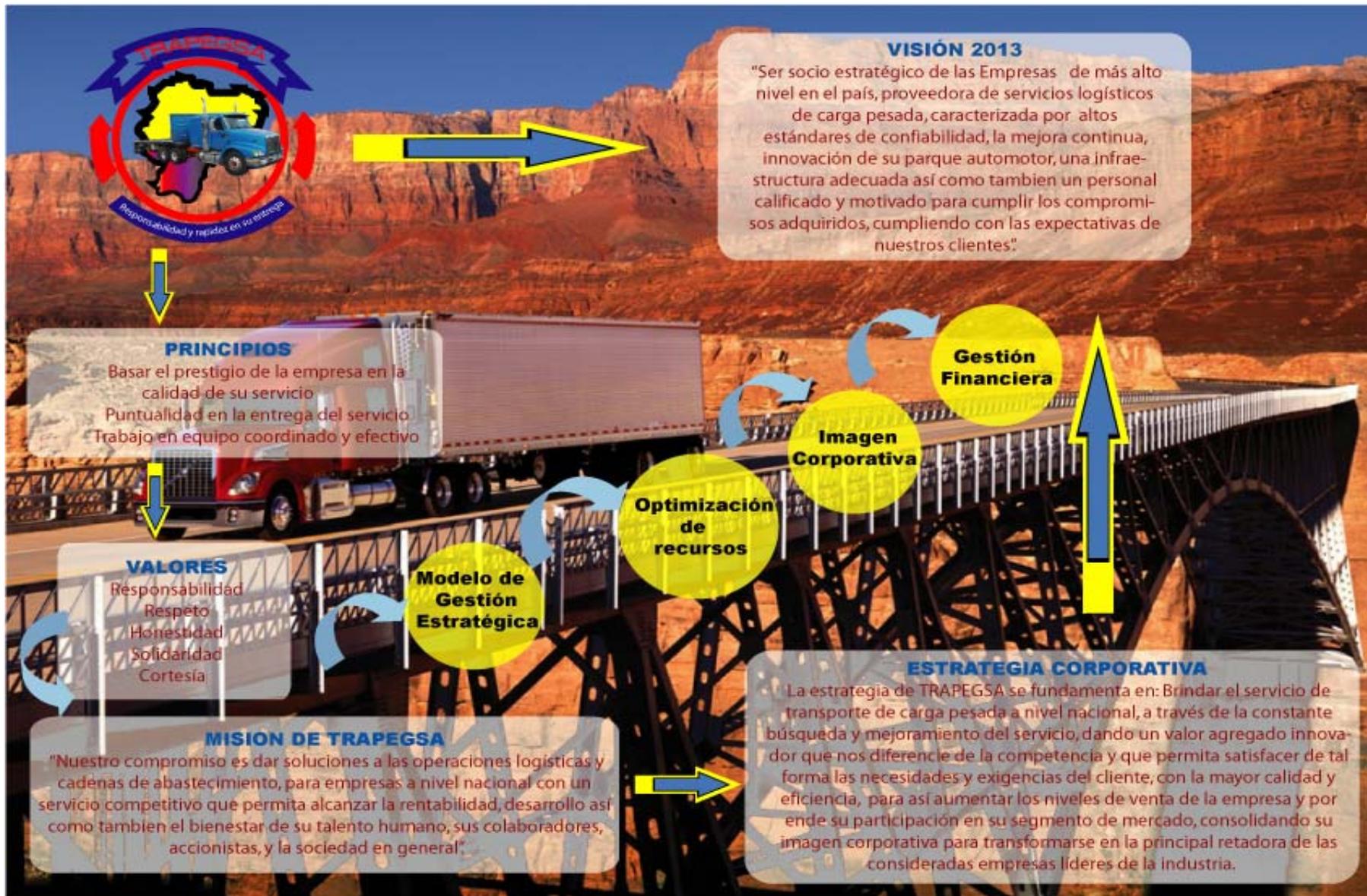


Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 3.18 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS PONDERADAS DE TRAPEGSA



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

**DETERMINACIÓN Y
DESARROLLO DE
PROYECTOS**



CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV

4.1. DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Concluido el direccionamiento estratégico, se procede a la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico de la empresa.

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con la finalidad de generar resultados, determinar los recursos necesarios que permiten a la organización llevar a cabo planes de acción.

4.1.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la empresa sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la empresa, optimizar recursos y crear ventajas competitivas.

Los proyectos que se lleguen a proponer se fundamentarán en alcanzar los objetivos corporativos que se plantearon para la empresa TRAPEGSA (Cuadro 3.11) y se considera los datos obtenidos en el Balanced Scorecard (Cuadro 3.15)

4.1.2. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Los proyectos que se lleguen a proponer para la empresa serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tenga en la consecución de los objetivos para lo cual se desarrollan las siguientes matrices:

TABLA N° 4.1 IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS	PESO
FUERTE	9
MODERADA	5
DEBIL	3
SIN RELACION	0

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 4.2 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PESO	PROYECTOS							
			Plan de Marketing basado en CRM	Plan de inversión	Plan de mantenimiento Técnico Vehicular	Proyecto de logística	Modelo de gestión estratégico basado en Balanced Scorecard	Estructura y difusión de la Cultura Corporativa	Plan de Capacitación e incentivos al personal	Plan de actualización de sistemas de información
FINANCIERA	Maximizar en los próximos 4 años la rentabilidad de la empresa generando proyectos de inversión que promuevan el incremento de la flota vehicular, logrando abarcar más clientes y cumplir con sus necesidades así como también realizar un plan de mantenimiento vehicular, lo que permitirá la disminución de los costos operativos de la empresa.	25%	5	9	9	3	3	3	5	3
CLIENTE	Diseñar e implemetar hasta el 2009 un Plan de Marketing basado en CRM, que permita identificar los requerimientos de los clientes, el nivel de competencia, así como tambien promocionar a la empresa para atraer al cliente.	25%	9	3	0	3	3	3	0	3
INTERNO	Diseñar e implementar hasta el 2013, un modelo cuantitativo de transporte, logrando disminuir el tiempo de entrega, así como también personalizar nuestra atención mediante el diseño de una base de datos de los clientes, que nos permitirá definir y cumplir sus exigencias	25%	5	3	0	9	3	0	3	9

Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa "TRAPEGSA"

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	PESO	PROYECTOS							
			Plan de Marketing basado en CRM	Plan de inversión	Plan de mantenimiento Vehicular	Proyecto de logística	Modelo de gestión estratégico basado en Balanced Scorecard	Estructura y difusión de la Cultura Corporativa	Plan de Capacitación e incentivos al personal	Plan de actualización de sistemas de información
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en los próximos 5 años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos	6%	5	0	0	0	9	9	3	3
	Capacitar constantemente al personal operativo de la empresa, proporcionándoles los conocimientos técnicos necesarios mejorando así su eficiencia y productividad, además realizar programas de motivación durante los próximos 3 años	6%	0	3	5	0	5	5	9	3
	Trasmitir durante 1 año, a los empleados la nueva filosofía corporativa de la empresa, incentivándolos a la consecución de las metas y objetivos en común	6%	0	3	5	0	5	9	9	0
	Contar hasta el 2010 con un sistema de información adecuado para la industria del transporte, permitiéndole obtener un mejor rendimiento, así como también contar con un plan de monitoreo de los vehículos logrando optimizar los tiempos de entrega y la satisfacción del cliente	7%	3	5	5	5	3	3	3	9
	PRIORIDAD		27	26	24	20	31	32	32	30
		5	6	7	8	3	1	2	4	

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 4.3 MATRIZ DE PRIORIDAD DE EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS

Eje	Iniciativa	Prioridad de ejecución			Enfoque	Responsable
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Dar a conocer el servicio a través de publicidad			*	Marketing	Gerente
	Cubrir con la demanda de vehículos		*		Financiero	Gerente
	Implementación de un sistema de mantenimiento	*			Administrativo	Asistente Administrativo
MARKETING	Dar a conocer el servicio a través de publicidad			*	Marketing	Asistente Administrativo
	Dar a conocer el servicio a través de publicidad			*	Marketing	Asistente Administrativo
	Encuestas de satisfacción a los clientes			*	Marketing	Asistente Administrativo
GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Realizar un modelo cuantitativo de transporte		*		Logistica	Gerente y Asistente Administrativo
	Encuestas de satisfacción a los clientes			*	Marketing	Asistente Administrativo
	Aumentar la base de datos de clientes			*	Marketing	Asistente Administrativo

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Prioridad de ejecución			Enfoque	Responsable
			Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
Crecimiento y aprendizaje	GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	Realizar un Direccionamiento Estratégico	*			Administrativo	Asistente Administrativo
		Realizar y difundir la estructura organizacional de la empresa	*			Administrativo	Asistente Administrativo
	CAPACITACION Y GESTION DE RR.HH.	Realizar un plan de capacitación técnica para los choferes	*			RRHH	Asistente Administrativo
		Proveer incentivos de acuerdo al cumplimiento de sus obligaciones	*			RRHH	Asistente Administrativo
	COMUNICACIÓN	Realizar y difundir la estructura organizacional de la empresa	*			Administrativo	Asistente Administrativo
	GESTION TECNOLOGICA	Optimizar los tiempos de entrega	*			Operativo	Gerente y Asistente Administrativo
		Aduisición y actualización de la tecnología	*			Administrativo	Gerente y Asistente Administrativo

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3. PERFIL Y PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

Diseñar un proyecto abarca una serie de propuestas anteriormente analizadas, de tal manera que la diferencia entre lo planeado y lo ejecutado mínima, fundamentalmente, en cuanto a las actividades a realizar, el presupuesto, el tiempo de ejecución, el responsable y recursos necesarios que se pueden presentar al momento de implementar dichos proyectos. La programación de proyectos conlleva trasladar a cuadros todos los perfiles de los proyectos con el objetivo lograr una presentación gráfica y facilitar su visualización. Cada perfil de proyectos con su respectiva programación, se detalla a continuación siendo estos a corto, mediano o largo plazo.

4.1.3.1. DESARROLLO DE PERFILES Y PROGRAMAS DE LOS PROYECTOS

4.1.3.1.1 PROYECTO N° 1: ESTRUCTURA Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

PERFIL DEL PROYECTO: ESTRUCTURA Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

Antecedentes

En la actualidad la empresa no tiene definida su estructura organizacional lo cual dificulta determinar responsables y responsabilidades, pues en su gran mayoría recaen sobre el propietario o hijos, es decir, no hay funciones específicas para cada miembro de la empresa, lo que permitiría un mejoramiento en el desenvolvimiento de las actividades productivas y comerciales de la empresa.

Alcance

Se formarán departamentos que comprendan todas las actividades productivas y comerciales de la empresa, ya sean actuales o futuras.

Objetivo del Proyecto

Diseñar una estructura organizacional para la empresa donde se puedan fácilmente identificar responsables y responsabilidades, para luego transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa y ponerla en práctica.

Estrategias del proyecto

- ❖ Determinar las actividades de la empresa.
- ❖ Elegir el organigrama adecuado para la empresa
- ❖ Exponer el organigrama a los integrantes de la empresa.

Actividades del proyecto

- ✓ Investigar modelos de estructura organizacional
 - Tomar contacto con empresas afines
- ✓ Identificar estructura jerárquicas en empresa
 - Determinar actividades y responsables
- ✓ Proponer un modelo estructural
- ✓ Introducir el manual orgánico funcional
 - Capacitar al personal
- ✓ Introducir el manual orgánico posicional
 - Capacitar al personal
- ✓ Esperar aprobación de la gerencia
- ✓ Ejecutar modelo de estructura organizacional
 - Reasignación de responsabilidades

Indicadores de gestión

- ✓ Porcentaje de cumplimiento organizacional.
- ✓ Efectividad de difusión de la filosofía corporativa.

Tiempo de Ejecución

- ✓ Fecha de inicio: miércoles, 01 de Octubre del 2008
- ✓ Fecha de culminación: miércoles, 31 de Diciembre del 2008
- ✓ Verificación Inicial: Lunes, 15 de diciembre del 2008

- ✓ Verificación Final: Martes, 30 de diciembre del 2008

Recursos

- ✓ Información
- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables

Asistente Administrativo

Presupuesto estimado

\$ 450,00

TABLA N° 4.4 PROYECTO N° 1: ESTRUCTURA Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

PROGRAMA Nro. 1														Cultura Organizacional						
I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRATIVA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE REALIZAR, EJECUTAR Y DIFUNDIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ASISTENTE ADMINISTRATIVO																		
UNIDAD DE NEGOCIO: PROGRAMA : PROYECTO : RESPONSABLE :																				
II. OBJETIVOS.		Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita a la empresa conseguir sus objetivos planteados, en base a sus esfuerzos productivos y comerciales.																		
Objetivo Estratégico:		Diseñar una estructura organizacional para la empresa donde se puedan fácilmente identificar responsables y responsabilidades, para luego transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa y ponerla en práctica.																		
Objetivo Operativo :																				
III. CURSOS DE ACCION.		2 0 0 8																		
a) Planificación del estudio.		OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y credits				
TIEMPO		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	METAS		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD														METAS		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES	PRESUPUESTO
REALIZAR, EJECUTAR Y DIFUNDIR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL																			información	450,00
1 Investigar modelos de estructura organizacional														Buscar modelos en empresas similares		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información	20,00
- Tomar contacto con empresa afines																				40,00
2 Identificar estructuras jerarquicas														Identificar todas las actividades necesarias de la empresa		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información	25,00
- Determinar actividades y responsables																				25,00
3 Proponer un modelo estructural														Entregar un excelente modelo que se ajuste a la empresa		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información	25,00
4 Introducir el manual organico funcional														Dar a conocerlas respectivas		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información	60,00
- Capacitar al personal																				40,00
5 Introducir el manual organico posicional														Definir cada uno de los departamentos de la		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información	60,00
- Capacitar al personal																				40,00
6 Esperar la aprobación de la gerencia														Aprobacion del proyecto		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información	15,00
7 Ejecutar l modelo de estructura organizacional														Poner en practica todo el proyecto		Asistente administrativo	Información-humanos financieros		información-financieros	60,00
- Reasignacion de responsabilidades																				40,00
Fecha de Inicio:																				Oct-08
Fecha de Terminación:																				Dic-08
Unidad de medida :																				% de cumplimiento organizacional - Efectividad de difusión de la filosofía corporativa
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																				Control del desempeño departamental y personal
Verificación Parcial Inicial:																				Nov-08
Verificación Parcial Final:																				Dic-08
IV. OBSERVACIONES.																				

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3.1.2. PROYECTO N° 2: PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL

PERFIL DEL PROYECTO: PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL

Antecedentes

A Pesar que el personal de la empresa cuenta con una amplia experiencia en conducción, TRAPEGSA lamentablemente no brinda capacitación a su personal operativo, causando desconocimiento en algunos requerimientos, especialmente con lo relacionado a leyes de tránsito y ambientales; así como también la empresa no entrega incentivos a su personal, siendo una de las causas principales la mediana rotación del mismo, obstaculizando las actividades diarias de la empresa y en algunos casos desmotivando al personal.

Alcance

Definir distintos cursos de capacitación al personal, sobre temas relacionados a las leyes de tránsito, de seguridad y ambientales. Esto permitirá a la empresa contar con un valor agregado a su personal, reflejándose en la correcta consecución de las actividades y la satisfacción del personal, reduciendo así, la rotación del mismo, así como también incluir planes de incentivos alcanzando su motivación, deseo de trabajo y un buen clima laboral reduciendo tiempos improductivos que afectan en la consecución de las actividades diarias de la empresa.

Objetivo del Proyecto

Contar con un plan de capacitación e incentivos permanentemente, otorgando un clima agradable de trabajo y motivación lo que aportará a la correcta consecución de actividades de la empresa, optimizando los procesos productivos y comerciales

Estrategia del proyecto

- ❖ Establecer distintos temas y cursos de capacitación, especialmente en leyes de tránsito, de seguridad y ambientales para contar con un personal satisfecho en sus actividades y con conocimientos adquiridos.

- ❖ Elaborar un plan de incentivos de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados, logrando motivar al personal.

Actividades del proyecto

- ✓ Determinar cuales son los requerimientos del personal.
 - Reuniones con el personal operativo
 - Seleccionar el tema de mayor interés para los trabajadores acerca de las leyes de tránsito, seguridad y ambiente.
- ✓ Estudio del ambiente interno y externo de la empresa.
- ✓ Realizar el plan de capacitación.
- ✓ Solicitar la aprobación a gerencia.
- ✓ Buscar y seleccionar a los capacitadores.
- ✓ Contratar a los capacitadores
- ✓ Programar los días de capacitación
- ✓ Ejecutar el plan
- ✓ Propuesta y desarrollo de incentivos
 - Realizar un cuadro informativo acerca de las formas en las que se pueden hacer acreedores a un incentivo de la empresa
- ✓ Elaboración de un presupuesto de acuerdo a la situación de la empresa
- ✓ Evaluar al personal operativo.
- ✓ Realizar encuestas de satisfacción del personal interno.

Indicadores de gestión

- ✓ Índice de capacitación – horas por persona

$$\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Trabajadores}}$$

$$\frac{\# \text{ eventos}}{\text{Total horas}}$$

- ✓ Satisfacción del personal

$$\frac{\text{empleados satisfechos}}{\text{Total de trabajadores}}$$

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 12 meses
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Septiembre del 2009

Recursos

- ✓ Información
- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables: Asistente Administrativo

Presupuesto estimado: \$ 1200.00

TABLA N° 4.5 PROYECTO N° 2: PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL

PROGRAMA Nro. 2																					
I. INFORMACION GENERAL .		RECURSOS HUMANOS PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL ASISTENTE ADMINISTRATIVO																			
II. OBJETIVOS.		Facilitar al personal las herramientas necesarias para su buen desempeño laboral, optimizando su capacidad productiva. Contar con un plan de capacitación e incentivos permanentemente, otorgando un clima agradable de trabajo y motivación lo que aportará a la correcta consecución de actividades de la empresa, optimizando los procesos productivos y comerciales																			
III. CURSOS DE ACCIÓN.		a) Planificación del estudio.																			
		TIEMPO																			
		2 0 0 8				2 0 0 9									INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL				Minimización de Gastos		
ACTIVIDAD		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO			
PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL																		1200			
1	Determinar cuales son los requerimientos del personal													Capacitar al personal	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	no hay comunicación	80			
	- Reuniones con el personal operativo													Todo el personal presente	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Conocer las necesidades de los empleados	50			
	- Identificar areas a ser capacitadas													Cubrir al 100%	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Determinar las areas que necesitan	25			
2	Estudio del ambiente interno y externo de la empresa													Conocer el entorno de la empresa	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Limitación de información	50			
3	Realizar el plan de capacitación													personal capacitado	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Limitación de información	70			
4	Solicitar la aprobación a gerencia													aprobación del plan	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Que salga negado el plan	10			
5	Buscar y seleccionar a los capacitadores													profesionales altamente calificados	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	falta de tiempo	20			
6	Contratar a los capacitadores													profesionales altamente calificados	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Costos de la capacitación	300			
7	Programar los días de capacitación													Cubrir el 100% del plan	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	falta de tiempo	15			
8	Ejecutar el plan													Cubrir el 100% del plan	Asistente administrativo	Información-humanos financieros		20			
9	Propuesta y desarrollo de incentivos													satisfacción del personal	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Limitación de información	480			
	Realizar un cuadro informativo acerca de las formas en las que se pueden hacer acreedores a un incentivo de la empresa													dar a conocer los beneficios	Asistente administrativo	Información-humanos financieros	Desacuerdo del personal	10			
10	Ejecutar el plan													Cubrir el 100% del plan	Asistente administrativo	Información-humanos financieros		20			
11	Elaboración de un presupuesto													Presupuesto	Asistente administrativo	Información-humanos financieros		20			
12	Evaluar al personal													Resultados satisfactorios	Asistente administrativo	Información-humanos financieros		15			
13	Realizar encuestas e satisfacción personal													Resultados satisfactorios	Asistente administrativo	Información-humanos financieros		15			
: Fecha de Inicio:		Oct-08																			
: Fecha de Terminación:		Sep-08																			
: Unidad de medida :		indice de capacitación por hora y satisfacción del personal																			
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Evaluación anual post capacitación																			
- Verificación Parcial Inicial:		Nov-07																			
- Verificación Parcial Final:		Jul-08																			
IV. OBSERVACIONES.																					



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3.1.3. PROYECTO N° 3: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCED SCORECARD

PERFIL DEL PROYECTO: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCED SCORECARD

Antecedentes

TRAPEGSA, no cuenta con un direccionamiento estratégico, lo que ha sido una dificultad para poder alcanzar sus objetivos, ya que el personal desconoce cuales son y de que manera se beneficiarían todos los integrantes de la empresa, es por esta razón que es muy necesario implementar dicho modelo.

Alcance

Realizar, proponer y ejecutar un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard, lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados, lo que beneficiará a todos los integrantes de la organización.

Objetivo del Proyecto

Desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard, que contribuya a alcanzar el crecimiento de la empresa y de todos sus integrantes, logrando cambios que favorecen a la organización.

Estrategia del proyecto

- ❖ Elaborar un programa de implementación del modelo de gestión estratégica acorde a las necesidades de la empresa.

Actividades del proyecto

- ✓ Realizar el modelo de gestión estratégica
- ✓ Dar a conocer a los directivos de la empresa.
- ✓ Aprobación del modelo de gestión estratégica

- ✓ Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa
 - Determinación del tiempo para comunicar el modelo
 - Determinar las formas de difusión del modelo
 - Diseñar y elaborar un tríptico sobre la empresa
- ✓ Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica
- ✓ Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica
- ✓ Aprobación del proyecto
- ✓ Implementación del proyecto

Indicadores de gestión

- ✓ Cumplimiento de la misión

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 9 meses
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Junio del 2009

Recursos

- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables

Asistente Administrativo

Presupuesto estimado

\$ 1600.00

TABLA N° 4.6 PROYECTO N° 3: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN BALANCED SCORECARD

PROGRAMA Nro. 3																								
I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRATIVA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BALANCED SCORECARD ASISTENTE ADMINISTRATIVO																						
II. OBJETIVOS.		Elaborar un programa de implementación del modelo de gestión estratégica acorde a las necesidades de la empresa.																						
Objetivo Operativo :		Desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard, que contribuya a alcanzar el crecimiento de la empresa y de todos sus integrantes, logrando cambios que favorecen a la organización.																						
III. CURSOS DE ACCION.																								
a) Planificación del estudio.		2008	2 0 0 9												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	% de efectividad del plan								
ACTIVIDAD	TIEMPO	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO			
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BALANCED SCORECARD																						1600		
1	Realizar el modelo de gestion estratégica																Modelo de gestión estratégica	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros			600		
2	Dar a conocer los directivos de la empresa																Modelo de gestion estratégica	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros	resistencia al cambio		20		
3	Aprobación del modelo de gestión																Aprobacion del plan	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros			10		
4	Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa																comunicar y difundir el modelo	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros	resistencia al cambio	200			
	• Determinación del tiempo para comunicar el modelo															Asistente administrativo		Tecnologicos-humanos-financieros						
	• Determinar las formas de difusión del modelo															Asistente administrativo		Tecnologicos-humanos-financieros						
5	Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica																100% de capacitación	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros			100		
6	Evaluacion al personal sobre el modelo de gestion																100% de conocimiento del modelo	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros			20		
7	Elaboracion del presupuesto																presupuesto acorde	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros			50		
9	Implantación de proyectos																Resultados satisfactorios	Asistente administrativo	Tecnologicos-humanos-financieros			600		
- Fecha de Inicio:															Oct-08									
- Fecha de Terminación:															Jun-09									
- Unidad de medida :															Cumplimiento de la misión									
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																								
- Verificación Parcial Inicial:															Nov-08									
- Verificación Parcial Final:															May-09									
IV. OBSERVACIONES.																								



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3.1.4. PROYECTO N° 4: PLAN DE ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

PERFIL DEL PROYECTO: PLAN DE ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Antecedentes

La empresa ha venido realizando sus actividades a través de sistemas informáticos básicos, pero en la actualidad necesita contar con un control financiero y contable informatizado, además no cuenta con una logística apropiada, ya que no tiene un sistema que satisfaga las necesidades de una empresa de transporte, con el que se pueda monitorear y realizar las entregas a todas partes del país. El área administrativa cuenta con la información limitada, falta de algunos requerimientos informáticos.

Alcance

Desarrollar cada una de las actividades de la empresa dentro de un marco tecnológico, con el apoyo informático adecuado en cada área. La adquisición e implementación de un acorde plan de tecnología informática permitiría mejorar las actividades organizacionales

Objetivo del Proyecto

Adquirir un sistema de información necesario, que contribuya en la correcta consecución de actividades de la empresa realizando actualizaciones informáticas constantes.

Estrategia del proyecto

- ❖ Determinar cuáles son los requerimientos informáticos necesarios para la empresa e implementarlos, previa la capacitación del personal y adecuación de las instalaciones físicas de la empresa.

Actividades del proyecto

- ✓ Determinar los requerimientos informáticos de la empresa
- ✓ Analizar los sistemas informáticos que usan otras empresas de transporte

- ✓ Determinar el hardware y software que será útil para la empresa
- ✓ Solicitar proformas de los precios
- ✓ Analizar los precios
- ✓ Seleccionar y contactar al proveedor
- ✓ Aprobación de los directivos para la adquisición
- ✓ Adquisición del sistema informático
- ✓ Capacitación al personal
- ✓ Adecuación del lugar donde se va a instalar
- ✓ Instalación física del sistema informático

Indicadores de gestión

- ✓ Tiempos de entrega
- ✓ Cumplimiento De rutas
- ✓ Número de daños de cada vehículo

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 12 meses
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Septiembre del 2009

Recursos

- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables:

Gerente y Asistente Administrativo

Presupuesto estimado:

\$ 4000.00

TABLA N° 4.6 PROYECTO N° 4: PLAN DE ACTUALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

PROGRAMA Nro. 4																							
I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRATIVA PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PLAN DE ADQUISICIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENTE Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO																					
UNIDAD DE NEGOCIO:																							
PROGRAMA :																							
PROYECTO :																							
RESPONSABLE :																							
II. OBJETIVOS.		Determinar cuáles son los requerimientos informáticos necesarios para la empresa e implementarlos, previa la capacitación del personal y adecuación de																					
Objetivo Estratégico:		Adquirir un sistema de información necesario, que contribuya en la correcta consecución de actividades de la empresa realizando actualizaciones informáticas																					
Objetivo Operativo :																							
III. CURSOS DE ACCION.		a) Planificación del estudio.																					
		2008		2 0 0 9										INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Crecimiento de mercado							
		TIEMPO		O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
PLAN DE ADQUISICION Y ACTUALIZACION DE SISTEMAS																						4000	
1	Determinar los requerimientos informáticos de la empresa																	Determinación de requerimientos	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Información actualizada	20	
2	Analizar los sistemas informáticos que usan otras empresas de transporte																	Encontrar sistemas adecuados a la empresa	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	50	
3	Determinar el hardware y software que será útil para la empresa																	Encontrar sistemas adecuados a la empresa	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	40	
4	Solicitar proformas de los precios																	Seleccionar el mejor precio	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	10	
5	Analizar los precios																Asistente Administrativo		Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	10		
6	Seleccionar y contactar al proveedor																	Seleccionar el mejor proveedor	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	10	
7	Aprobación de los directivos para la adquisición																	aprobacion	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	10	
8	Adquisición del sistema informático																	comprar el 100%	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	3600	
9	Capacitación al personal																	capacitación al 100%	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	100	
10	Adecuación del lugar donde se va a instalar																	preparar el lugar	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	70	
11	Instalación física del sistema informático																	instalar	Asistente Administrativo	Tecnológicos- Humanos- Financieros	Validez de la información	80	
Fecha de Inicio:		Oct-08																					
Fecha de Terminación:		Sep-09																					
Unidad de medida :		Índice de productividad de los sistemas informáticos																					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación		Mantenimiento de los equipos																					
Verificación Parcial Inicial:		Dic-08																					
Verificación Parcial Final:		Dic-09																					
IV. OBSERVACIONES.																							



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3.1.5. PROYECTO N° 5: PLAN DE MARKETING BASADO EN CRM

PERFIL DEL PROYECTO: PLAN DE MARKETING BASADO EN CRM

Antecedentes

La empresa durante todo este tiempo no ha realizado un plan de marketing que le permita Desarrollar una estrategia de marketing de éxito, buscar oportunidades para vender sus servicios y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales del entorno en el que opera.

Alcance

Desarrollar un plan de Marketing basado en CRM (Customer Relationship Management), logrando un correcto y eficiente control de gestión, captando los recursos y optimizando el empleo de los mismos al igual que anticiparse a los problemas y poder aprovechar las oportunidades, logrando la fidelidad e incremento de portafolio de clientes, prolongación del servicio etc.

Objetivo del Proyecto

Desarrollar un Plan de Marketing basado en CRM (Customer Relationship Management), lo que nos permitirá fortalecer y mantener las relaciones con los clientes, logrando su fidelidad y una mayor participación en el mercado.

Estrategia del proyecto

- ❖ Establecer estrategias comerciales con el apoyo de un plan de marketing.

Actividades del proyecto

- ✓ Investigación de mercados
- ✓ Definición de objetivos de mercadotecnia
- ✓ Definición de estrategia de mercadotecnia
- ✓ Presupuesto financiero del plan de mercadeo
- ✓ Aprobación del proyecto
- ✓ Ejecución y control del proyecto.

Indicadores de gestión

- ✓ Servicios creados # e servicios creados
- ✓ Participación en el mercado % de participación
- ✓ Crecimiento en ventas
- ✓ Satisfacción de los clientes

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 4 años
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Octubre del 2012

Recursos

- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables:

Asistente Administrativo

Presupuesto estimado:

\$ 5000.00

TABLA N° 4.7 PROYECTO N° 5: PLAN DE MARKETING BASADO EN CRM

PROGRAMA Nro. 5																																	
I. INFORMACION GENERAL.		UNIDAD DE NEGOCIO: ADMINISTRATIVA PROGRAMA: PERSPECTIVA DE CLIENTE PROYECTO: PLAN DE MARKETING BASADO EN CRM RESPONSABLE: ASISTENTE ADMINISTRATIVO																															
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Desarrollar un Plan de Marketing basado en CRM (Customer Relationship Management), lo que nos permitirá fortalecer y mantener las relaciones con los clientes, logrando su fidelidad y una mayor participación en el mercado. Objetivo Operativo: Establecer estrategias comerciales con el apoyo de un plan de marketing.																															
III. CURSOS DE ACCION.																																	
a) Planificación del estudio.		2008			2009				2010				2011				2012				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL					Índice de satisfacción del cliente							
TIEMPO		O	N	D	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	METAS					RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO				
ACTIVIDAD		TRIMESTRES																															
PLAN DE MARKETING BASADO EN CRM																																	
1 Investigación de mercado																												Definir el entorno de la empresa	Asistente administrativo	Información interna	Validez de información	1.000,00	
2 Definición de objetivos de mercadotecnia																													Plantearse objetivos	Asistente administrativo	Información interna	Validez de información	50,00
3 Definición de estrategias de mercadotecnia																													Plantearse estrategias	Asistente administrativo	Información interna	Validez de información	50,00
4 Elaboración del Presupuesto financiero del plan de mercadeo																													Conocer presupuesto para el plan	Asistente administrativo	Información interna y externa	Validez de información	70,00
5 Aprobación del proyecto																													Aprobación	Asistente administrativo y Gerente	Información interna y externa	Validez de información	30,00
6 Ejecución y control del proyecto																													100% ejecutado	Asistente administrativo	Información interna y externa	Validez de información	3.800,00
Fecha de Inicio:		Oct-08																															
Fecha de Terminación:		Oct-12																															
Unidad de medida:		Servicios creados - Participación en el mercado - Crecimiento en ventas - Satisfacción del cliente																															
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																	
Verificación Parcial Inicial:		Oct-09																															
Verificación Parcial Final:		Oct-11																															
IV. OBSERVACIONES.																																	



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3.1.6. PROYECTO N° 6: PLAN DE INVERSIÓN

PERFIL DEL PROYECTO: PLAN DE INVERSIÓN

Antecedentes

TRAPEGSA, durante su trayectoria ha venido incrementando sus vehículos pero a pesar de esto, no logra cubrir con la demanda de clientes que tiene es por esta razón que es necesario invertir en la adquisición de vehículos para poder abarcar con toda las rutas y clientes que necesitan de su servicio.

Alcance

Incrementar la flota de vehículos, logrando cubrir con la demanda de clientes y satisfacer sus necesidades y exigencias, logrando maximizar la rentabilidad.

Objetivo del Proyecto

Desarrollar un Plan de inversión para la modernización y aumento de la flota vehicular, permitiendo satisfacer las necesidades del cliente y maximizar la rentabilidad.

Estrategia del proyecto

- ❖ Establecer estrategias de inversión con el apoyo de entidades bancarias
- ❖ Destinar un porcentaje de utilidades a la inversión para la compra de los vehículos.
- ❖ Adquirir 1 vehículo para cubrir con la demanda de la carga.

Actividades del proyecto

- ✓ Analizar la situación financiera actual de la empresa
- ✓ Analizar la relación con las entidades bancarias.
- ✓ Analizar y determinar el porcentaje de inversión de la utilidad.
- ✓ Analizar el tipo de vehículos que se ajusten al trabajo de la empresa
- ✓ Analizar si los precios son accesibles
- ✓ Contactarse con las entidades bancarias para solicitar el crédito.
 - Cumplir con todos los requisitos que exigen
 - Solicitar el monto del crédito

- ✓ Organizar el monto total para adquirir el vehículo
- ✓ Buscar el vehículo a comprar
- ✓ Comprar el vehículo.
- ✓ Hacer un mantenimiento al vehículo
- ✓ Ponerlo a trabajar

Indicadores de gestión

- ✓ Número de activos fijos
- ✓ Efectividad de los activos fijos

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 2 años
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Octubre del 2010

Recursos

- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables

Gerente y Asistente Administrativo

Presupuesto estimado

\$ 40000.00

4.1.3.1.7. PROYECTO N° 7: PLAN DE MANTENIMIENTO TECNICO VEHICULAR

PERFIL DEL PROYECTO: PLAN DE MANTENIMIENTO TÉCNICO VEHICULAR

Antecedentes

Los vehículos requieren de chequeos mecánicos y al no contar con un plan de mantenimiento técnico – vehicular acorde a sus exigencias pueden ocasionar daños mecánicos desde leves hasta graves influyendo en altos costos y gastos. Es necesario contar con un sistema acorde a todos sus requerimientos para poder prolongar la vida de las unidades vehiculares y su correcto desempeño.

Alcance

Desarrollar un plan de mantenimiento mecánico vehicular acorde al tiempo y necesidades de cada camión, para poder ofrecer a los clientes, unidades óptimas sin desperfectos mecánicos disminuyendo el temor de sufrir algún daño mecánico durante su viaje, garantizando la seguridad y pronta entrega de la mercadería.

Objetivo del Proyecto

Contar con vehículos en óptimas condiciones que contribuyan al excelente servicio de transporte apoyados en un eficiente sistema de mantenimiento mecánico para alcanzar la satisfacción de los clientes.

Estrategia del proyecto

- ❖ Establecer un plan de mantenimiento técnico – vehicular disminuyendo los daños mecánicos que puedan darse durante el servicio de transporte de carga así como también reduciendo los costos y gastos operativos.

Actividades del proyecto

- ✓ Determinar el sistema de mantenimiento acorde al tipo de trabajo y vehículos.
- ✓ Establecer el cronograma para realizar el mantenimiento de los vehículos.
- ✓ Realizar las fichas de cada vehículo para el control de su mantenimiento

- ✓ Establecimiento de políticas para el mantenimiento de las unidades.
- ✓ Asesoramiento externo
- ✓ Desarrollo del plan de mantenimiento.
- ✓ Elaboración del presupuesto.
- ✓ Aprobación del proyecto.
- ✓ Implementación y control del proyecto.

Indicadores de gestión

- ✓ Reducción de costos y gastos operativos
- ✓ Número de daños por cada vehículo

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 3 meses
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Diciembre del 2008

Recursos

- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables:

Gerente y Asistente Administrativo

Presupuesto estimado:

\$ 1500.00

TABLA N° 4.9 PROYECTO N° 7: PLAN DE MANTENIMIENTO TECNICO VEHICULAR

PROGRAMA Nro. 7																										
I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRATIVA PERSPECTIVA FINANCIERA PLAN DE MANTENIMIENTO TECNICO VEHICULAR GERENTE Y ASISTENTE ADMINISTRATIVO																								
II. OBJETIVOS.		Contar con vehículos en óptimas condiciones que contribuyan al excelente servicio de transporte apoyados en un eficiente sistema de mantenimiento mecánico para alcanzar la satisfacción de los clientes. Establecer un plan de mantenimiento técnico – vehicular disminuyendo los daños mecánicos que puedan darse durante el servicio de transporte de carga así como también reduciendo los costos y gastos operativos.																								
III. CURSOS DE ACCION.		2 0 0 8 OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE a) Planificación del estudio.																								
		INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL												% de implantación												
		TIEMPO				1S				2S				3S				4S				METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD																										
PLAN DE MANTENIMIENTO TECNICO VEHICULAR																								1.500,00		
1 Determinar el sistema de mantenimiento acorde al tipo de trabajo y vehículos																		Sistema adecuado	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	Mayor tecnología		100,00			
2 Establecer el cronograma para realizar el mantenimiento de los vehiculos																		Tener un cronograma	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	tiempo y espacio		50,00			
3 Realizar las fichas para cada vehiculo para el control de su mantenimiento																		Organización por vehiculos	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	tiempo y espacio		200,00			
4 Asesoramiento externo																		100% de conocimiento tecnico	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	mucho tecnicismo		200,00			
5 Desarrollo del plan de mantenimiento																		100% del plan	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	Falta de conocimiento		100,00			
6 Elaboración del presupuesto																		presupuesto	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	Falta de dinero		20,00			
7 Aprobación del proyecto																		aprobación	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	Resistencia al cambio		20,00			
8 Implementación y control del proyecto																		100% de vehiculos en perfectas condiciones	Gerente y Asistente Administrativo	Humanos, tecnológicos, materiales	Mal trato al vehiculo		810,00			
Fecha de Inicio:																Oct-08										
Fecha de Terminación:																Dic-08										
Unidad de medida :																Reducción de costos y gasto operativos - Número de daños por cada vehiculo										
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																- Análisis de técnico										
Verificación Parcial Inicial:																Nov-08										
Verificación Parcial Final:																Dic-08										
IV. OBSERVACIONES.																										



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.3.1.8. PROYECTO N° 8: PLAN DE LOGISTICA

PERFIL DEL PROYECTO: PLAN DE LOGISTICA

Antecedentes

La empresa, no posee un modelo de transporte, es decir que para realizar las entregas no tiene un ruta específica, la misma que le permita reducir su tiempo de viaje y por ende de entrega, lo que le ha ocasionado una desorganización en las rutas que debe tomar y no poder llegar a tiempo para poder coger turno para otro flete.

Alcance

Desarrollar un plan de logística que le permita a la empresa organizar las rutas que los vehículos deben seguir en cada viaje para disminuir los tiempos de entrega de la mercadería y cumplir con las necesidades del cliente.

Objetivo del Proyecto

Realizar un modelo cuantitativo de transporte, organizando las rutas que cada vehículo debe seguir para disminuir el tiempo de entrega y aprovechar el tiempo recuperado.

Estrategia del proyecto

- ❖ Establecer un plan de logística que permita disminuir los tiempos de entrega y aprovechar el tiempo recuperado.

Actividades del proyecto

- ✓ Determinar las rutas más cercanas para cada destino.
- ✓ Realizar un mapa con cada ruta.
- ✓ Capacitar a los choferes acerca de las rutas
- ✓ Entregar los mapas a cada vehículo
- ✓ Elaboración del presupuesto.
- ✓ Desarrollo del plan de logística
- ✓ Aprobación del proyecto.
- ✓ Implementación y control del proyecto.

Indicadores de gestión

- ✓ Tiempos de entrega actuales
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Satisfacción de los clientes

Tiempo de Ejecución

- ✓ Tiempo Total: 2 años
- ✓ Fecha de inicio: Octubre del 2008
- ✓ Fecha de finalización: Octubre del 2010

Recursos

- ✓ Recursos Tecnológicos
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Recursos Financieros

Responsables

Asistente Administrativo

Presupuesto estimado

\$ 500.00

TABLA N° 4.10 PROYECTO N° 8: PLAN DE LOGISTICA

PROGRAMA Nro. 8																						
I. INFORMACION GENERAL .		UNIDAD DE NEGOCIO : PROGRAMA : PROYECTO : RESPONSABLE :																				
II. OBJETIVOS.		OPERATIVA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS PLAN DE LOGISTICA ASISTENTE ADMINISTRATIVA																				
Objetivo Estratégico:		Realizar un modelo cuantitativo de transporte, organizando las rutas que cada vehículo debe seguir para disminuir el tiempo de entrega y aprovechar el tiempo recuperado.																				
Objetivo Operativo :		Establecer un plan de logística que permita disminuir los tiempos de entrega y aprovechar el tiempo recuperado.																				
III. CURSOS DE ACCION.																						
a) Planificación del estudio.																						
		2 0 0 8			2 0 0 9				2 0 1 0				INDICADOR DE EXITO GLOBAL		# de horas por funcionario							
		O N D			1 2 3 4				1 2 3 4				METAS		RESPONSABLE		RECURSOS NECESARIOS		LIMITACIONES		PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD		TRIMESTRES																				
PLAN DE LOGISTICA																					500	
1 Determinar las rutas más cercanas para cada destino		■											100% de rutas		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		rutas inaccesibles		100	
2 Realizar un mapa con cada ruta					■								tener un mapa adecuado a la empresa		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		falta de apoyo		100	
3 Capacitar a los choferes sobre las rutas					■								100% de conocimiento		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		falta de conocimientos		50	
4 Entregar los mapas a cada vehículo					■								100% de conocimiento		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		desconocimiento		50	
5 Elaboración del presupuesto					■								tener presupuesto		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		falta de presupuesto		20	
6 Desarrollo del plan de logística					■								100% cumplimiento de objetivo		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		no cumplir con las rutas		20	
7 Aprobación del proyecto					■								aprobación		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		no aprueba		20	
9 Implementación y control del proyecto					■				■				100% cumplimiento de objetivo		Asistente administrativa y choferes		Tecnológicos-Humanos-Financieros		resistencia al cambio		140	
- Fecha de Inicio:															01/10/2008							
- Fecha de Terminación:															01/10/2010							
- Unidad de medida :															Tiempo de entrega actuales - Reducción de costos - Satisfacción de clientes							
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																						
		- Evaluación del Plan Implementado.																				
		- Medición anual de la efectividad del PLAN																				
- Verificación Parcial Inicial:															01/12/2008							
- Verificación Parcial Final:															01/12/2010							
IV. OBSERVACIONES.																						



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

4.1.4. DIAGRAMA DE GANTT

El diagrama de Gantt es un diagrama de barras horizontales en el cual la lista de actividades va debajo del eje vertical y las fechas se colocan a lo largo del eje horizontal.

Los diagramas de Gantt son herramientas prácticas muy utilizadas en la administración de proyectos porque no sólo son económicas y fáciles de aplicar, sino que también presentan gran cantidad de información, donde el administrador puede descubrir de inmediato cuáles actividades van adelantadas en la programación y cuáles están atrasadas.

Es por esta razón que a continuación se presenta el diagrama de Gantt de los proyectos para TRAPEGSA.

4.2. DESARROLLO DE PROYECTOS

Para el desarrollo de los proyectos se procede a considerar los resultados de la matriz de priorización de proyectos; para TRAPEGSA, los proyectos a realizar son los siguientes:

- ❖ Desarrollar una cultura organizacional
- ❖ Plan de capacitación e incentivos al personal
- ❖ Direccionamiento estratégico.
- ❖ Plan de adquisición y actualización de sistemas de información.

A continuación se presenta el desarrollo de los proyectos descritos anteriormente:

4.2.1. PROYECTO N° 1: ESTRUCTURA Y DIFUSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA

4.2.1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Este proyecto tiene como objetivo fundamentalmente evitar la centralización de funciones ya que en la actualidad estas recaen en su gran mayoría a su propietario y no alcanza a realizar. Al proponer una estructura organizacional acorde a las características de la empresa se está asegurando que el seguimiento que lleguen a dar a las actividades productivas y administrativas será mucho más eficiente, teniendo un mayor control y desempeño de la empresa.

4.2.1.2. ALCANCE

Se formarán departamentos que comprendan todas las actividades productivas y comerciales de la empresa, ya sean actuales o futuras.

4.2.1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Diseñar una estructura organizacional para la empresa donde se puedan fácilmente identificar responsables y responsabilidades, para luego transmitir al personal de la empresa su nueva filosofía corporativa y ponerla en práctica.

4.2.1.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO

- Diseñar una estructura organizacional acorde a las características de la empresa, donde se identifiquen claramente responsables y responsabilidades.
- Identificar los perfiles de los departamentos de la nueva estructura organizacional.
- Descentralizar la toma de decisiones que incurre la empresa.

4.2.1.5. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

a) Investigar modelos de estructura organizacional

El diseño de la estructura organizacional es un paso fundamental para cumplir con el modelo de gestión propuesto, por lo que debe ajustarse a las necesidades de la empresa para lo cual se deben tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Establecer responsables y responsabilidades para las actividades productivas de la empresa.
- ❖ Clasificar las actividades productivas y comerciales de la empresa para ejecutarlas en forma eficiente.
- ❖ Designar el control de las actividades productivas de la empresa al personal indicando de forma clara cuáles son sus responsabilidades y cuál es su posición en la empresa es decir estableciendo la jerarquización de departamentos.
- ❖ Coordinar con cada departamento para realizar las actividades designadas para generar procesos más eficientes.

❖ Tomar contacto con empresas

Para tener más claro acerca de una estructura organizacional para una empresa de transporte se hará contacto con otras organizaciones que realicen la misma actividad económica para poder analizar su estructura y determinar de que forma es que ha ayudado el contar con una organización estructural, como referencia se tomará a las empresas Trans Cintra S.A. y Trans Alambrek S.A.

b) Identificar las estructuras jerárquicas de la empresa

Actualmente la responsabilidad del direccionamiento de las actividades de la empresa recaen directamente sobre el hijo del propietario, bajo su control existen únicamente existe el departamento administrativo, del cual se encarga también la hija del dueño de la empresa y también el personal operativo, es decir no cuentan con un organigrama estructural.

❖ Determinar actividades y responsables

Considerando las características de la empresa se puede establecer que:

Presenta pocos niveles jerárquicos que cubren un área de control relativamente amplia.

El personal de la empresa realiza actividades funcionales comunes

Se puede establecer que el tipo de estructura organizacional más apropiado es

- Diferenciación Vertical: ESTRUCTURA PLANA
- Diferenciación Horizontal: ESTRUCTURA FUNCIONAL

Una vez establecidas las características que debería tener el tipo de estructura organizacional que se proponga para la empresa, se deben determinar las funciones de cada departamento e integrantes.

Cada una de las personas que trabajarán en la empresa "TRAPEGSA", tendrán sus funciones, las mismas que se detallan a continuación:

Junta General de Accionistas.- Es el órgano superior de la compañía, las decisiones que se tomen serán previas a una sesión por parte de todos sus integrantes en donde obligatoriamente deberán ser aceptadas por todos.

Gerente General.- Es la persona que será designada por los propietarios y podrá ser accionista o no, su función principal es administrar, dirigir, representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, además de hacer respetar los valores y principios de la empresa.

El administrador una vez que conoce los objetivos, inicia la función de planeación; después sigue la función de organizar, es decir, determinar la forma en que el trabajo se subdivide

en unidades manejables así como la integración de recursos y la selección del personal calificado que desempeñe el trabajo.

Por otra parte, se encargará de supervisar la parte financiera y responder sobre los activos de la compañía; informará mensualmente a la Junta General de Accionistas, en forma escrita, sobre la marcha y desempeño de la empresa de transporte pesado, dando a conocer los resultados del balance general, el estado de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de utilidades, en base a los informes que le proporcionen

Asistente Administrativa.- Las funciones primordiales de esta área son prestar los servicios de secretaría, recibir la información de los vehículos, proyectos, clientes, comunicaciones y otros documentos dirigidos a la Junta General y demás organismos, funcionarios y empleados de la entidad, suministrar información a los clientes que concurran a la empresa.

Área de Contabilidad.- En esta sección se contará con una secretaria – contadora cuya función principal es llevar el registro de todo el manejo financiero de la empresa.

Realiza roles de pago y liquidaciones en caso de retiro de empleados, elabora los estados financieros y mantiene un control permanente de las cifras y documentos generados por actividades económicas, además lleva los libros de compra y adquisiciones, también verifica y registra las transacciones y documentación que genera el giro de la empresa.

Área de Logística.- Su responsabilidad principal es organizar todas las actividades para que el servicio pueda llegar al cliente en forma efectiva, coordina el traslado de las unidades de transporte, determina los límites de tiempo para la realización de las actividades y maneja información en cuanto a lugares de embarque, embalajes y documentación requerida.

Conductores (choferes).- Son 23 personas encargadas de las siguientes responsabilidades:

- Conducir el vehículo con mucha responsabilidad ya que el mismo está a cargo todo el tiempo del conductor

- Verificar y controlar que la carga que se embarque y se descargue se encuentre en perfectas condiciones de tal manera que no exista ninguna dificultad con la guía que se transporta.
- Conservar el vehículo asignado a su cargo en buen estado.
- Llevar a mantenimiento o algún tipo de inspección al vehículo para solucionar cualquier problema que se tenga con el mismo.

Ayudantes.- De igual manera son 4 personas que se encargarán de:

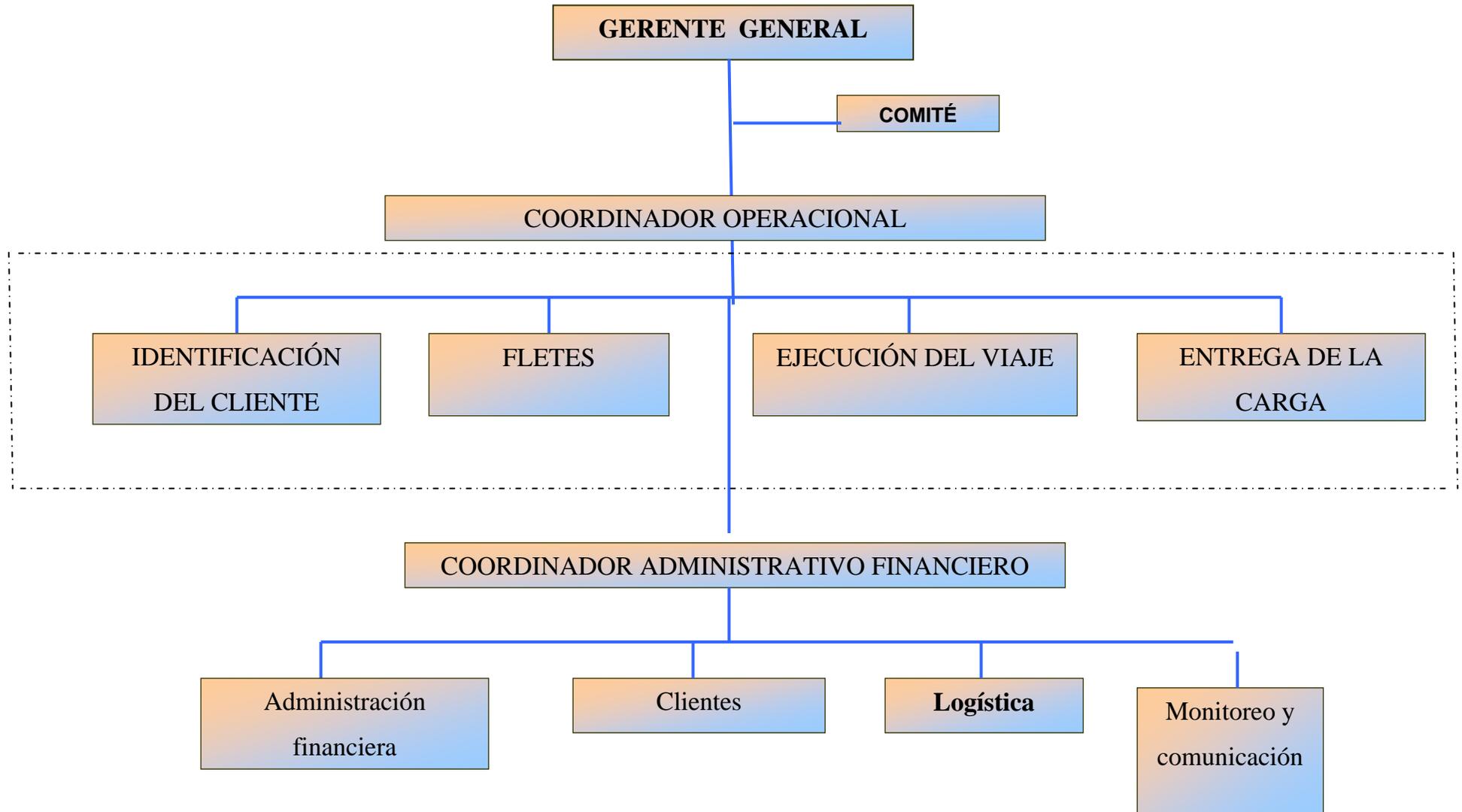
- Contribuir al conductor con su ayuda en caso de presentarse algún caso esporádico en el camino y a su vez encargarse de la seguridad durante el viaje en cuanto acompañarle mientras conduce para desplazarse sin ninguna novedad.
- Llevar en buen estado todas las herramientas del vehículo.
- Encargado del mantenimiento y cuidado del camión junto con el conductor del mismo, de tal manera que se le tenga en buenas condiciones de trabajo.

Estibador.- Serán los encargados de subir y bajar la mercadería de los vehículos con el cuidado necesario para facilitar su desplazamiento a otros lugares donde necesite cargar.

c) Proponer un modelo estructural

Tomando en consideración el tamaño y las características de la empresa se seleccionó un tipo de estructura orgánico funcional, el organigrama propuesto es de tipo vertical plana, parte de la estructura que actualmente practica la empresa pero incluye otros departamentos que ayudarán a mantener un mejor control de las actividades productivas de la misma.

GRÁFICO N° 4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE TRAPEGSA



d) Introducir el manual orgánico posicional

El manual orgánico posicional describe la ubicación de cada departamento de la empresa, los perfiles de los encargados de los departamentos y su nivel jerárquico dentro de la empresa.

➤ Capacitar al personal

Se capacitará al personal sobre sus responsabilidades y su posición dentro de la nueva estructura organizacional de la empresa.

e) Aprobación de la gerencia

Se esperará a que la gerencia realice las correcciones pertinentes si fuese necesario y se proceda a aprobar la propuesta.

f) Ejecutar el modelo de estructura organizacional

Una vez aprobada la propuesta se procederá a ejecutar la reestructuración organizacional de la empresa, aplicando el nuevo organigrama funcional, asignando los cargos al personal operativo y administrativo de TRAPEGSA.

4.2.2. PROYECTO N° 2: PLAN DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS AL PERSONAL

4.2.2.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Para la empresa el personal operativo en este caso los conductores, son el eje central para el buen desempeño de la actividades, por lo que es necesario brindar capacitación acerca de las leyes de tránsito, seguridad y medio ambiente, etc. ya que de esta forma podrán desempeñar su labor sin ningún problema y sobre todo generar procesos productivos más eficientes.

Igualmente, el personal administrativo debe contar con la capacitación necesaria para manejar de forma efectiva la administración, finanzas y logística de las actividades

productivas de la empresa, enfocando sus esfuerzos en el incremento de sus utilidades operacionales.

Es importante capacitar al personal para que este pueda generar procesos productivos y administrativos más eficientes, se reduzcan los costos de producción y se incrementen las utilidades de la empresa.

También es necesario incentivar al personal de acuerdo al cumplimiento de sus objetivos, es decir si ha cumplido con responsabilidad y ha sobresalido por su labor realizada, al premiarlo económicamente y al dar a conocer a los demás integrantes de la empresa conocer sobre su buen desempeño los incentivará a conseguir sus objetivos planteados.

4.2.2.2.ALCANCE

Definir distintos cursos de capacitación al personal, sobre temas relacionados a las leyes de tránsito, de seguridad y ambientales. Esto permitirá a la empresa contar con un valor agregado a su personal, reflejándose en la correcta consecución de las actividades y la satisfacción del personal, reduciendo así, la rotación del mismo, así como también incluir planes de incentivos alcanzando su motivación, deseo de trabajo y un buen clima laboral reduciendo tiempos improductivos que afectan en la consecución de las actividades diarias de la empresa.

4.2.2.3.OBJETIVO DEL PROYECTO

Contar con un plan de capacitación e incentivos permanentemente, otorgando un clima agradable de trabajo y motivación lo que aportará a la correcta consecución de actividades de la empresa, optimizando los procesos productivos y comerciales

4.2.2.4.OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO

- Establecer distintos temas y cursos de capacitación, especialmente en leyes de tránsito, de seguridad y ambientales para contar con un personal satisfecho en sus actividades y con conocimientos adquiridos.
- Elaborar un plan de incentivos de acuerdo al cumplimiento de los objetivos planteados, logrando motivar al personal.

4.2.2.5. DESARROLLO DE ACTIVIDADES

a) Determinar los requerimientos del personal

Para poder determinar sobre los requerimientos del personal es necesario analizar los problemas que han tenido los empleados ya sea en el entorno interno o externo y se ha llegado a la conclusión de que tienen ciertos desconocimientos sobre las leyes de tránsito, seguridad y medio ambiente, mantenimiento vehicular, por lo que han sido multados por la policía nacional o se ha recibido quejas de otras empresa que son sus clientes, lo que perjudica a la organización ya que aumentos sus costos y produce insatisfacción de los clientes.

- **Reuniones con el personal**

Se realizarán varias reuniones que ayuden a identificar los temas de mayor interés así como también, se establecerán las necesidades individuales del personal de la empresa y de que forma se lograría incentivarlos a la consecución de los objetivos en común.

- **Selección del tema de mayor interés**

Se pondrá a votación los temas más importantes que se relacionen con la labor que desempeñan en su trabajo y las situaciones diarias que ocurren en las empresas-clientes o en la carretera.

b) Estudio del ambiente interno y externo

El estudio del análisis situacional interno ayudará a determinar los niveles de eficiencia de las capacidades productivas y comerciales de la empresa, es decir, a través de este análisis se podrán determinar las áreas de la empresa hacia las cuales se debe enfocar la capacitación. El personal de la empresa tendrá que rendir una prueba acerca de los diferentes temas tratados.

El estudio del análisis situacional externo de la empresa se enfocará en determinar las oportunidades que la empresa puede tener ejecutando este proyecto, es decir como la empresa podría utilizar de forma más efectiva sus factores externos al contar con personal capacitado. Por ejemplo, si los choferes están capacitados podrán realizar el mantenimiento u arreglo necesario al vehículo si se dañara en la carretera, además no cometerá infracciones o tendría problemas con la policía o ya no se recibirá quejas de los clientes.

e) Realizar el plan de capacitación

Cuando ya se hayan establecido las necesidades tanto de la empresa como las del personal, se determinan los temas que demandan atención urgente, por ejemplo:

TABLA N° 4.1 TEMAS PARA LA CAPACITACIÓN

TEMAS	SUBTEMAS
Leyes de tránsito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Como se genera una infracción ✓ Nueva ley de tránsito ✓ Cuales son las sanciones por las infracciones cometidas ✓ Señales de tránsito ✓ Concientización acerca de cómo conducir con precaución.
Normas de seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuales son los procedimientos que deben realizar en caso de robo u accidente ✓ Cuales son los lugares de descanso en la carretera. ✓ Donde son los sitios de mayor peligrosidad. ✓ Como deben proceder en el puerto de Guayaquil. ✓ Como debe estar asegurada la carga.
Normas de medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer acerca de las diferentes normas de seguridad y medio ambiente que la empresa exigen cumplir. ✓ Como debe estar el vehículo para ingresar a las empresas. ✓ Como se debe conducir cuando esta dentro de las empresas. ✓ Cual es la vestimenta que deben utilizar en su trabajo.
Mantenimiento vehicular	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio de aceites del camión ✓ Arreglo de llantas ✓ Norma de uso y conducción del vehículo. ✓ Calibración y alineación ✓ Como llenar la hoja de ruta. ✓ Registro e todos los mantenimientos

	que se realicen
Motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confianza y seguridad personal ✓ Trabajo en equipo

d) Solicitar aprobación del plan a la gerencia

Se pone en consideración de la gerencia el plan de capacitación elaborado, esto con el afán de que el gerente realice las correcciones que considere necesarias y dé el visto bueno para la ejecución del plan. La presentación del plan de capacitación contendrá material impreso y una presentación en PowerPoint.

e) Buscar y seleccionar a los capacitadores

Luego de determinar los temas de la capacitación se procede a buscar y seleccionar a las personas que brindarán capacitación, para lo cual se tomará contacto con la policía nacional, empresas proveedores de insumos y personas con conocimientos técnicos sobre el tema. A continuación se menciona nombres de personas aptas para dictar dicha capacitación:

TABLA N° 4.2 CAPACITADORES

AREA A CAPACITAR	NOMBRE	EMPRESA
Leyes de tránsito	✓ Subteniente William Vásquez	✓ Policía Nacional
Normas de seguridad	✓ Dr. Carlos Durán	✓ Broker de seguros de TRAPEGSA
Normas de medio ambiente	✓ Ing Braulio Pérez	✓ ADELCA
Mantenimiento vehicular	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sr. Fabián Sánchez ✓ Ing. Jorge Avellán 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ESFERA ✓ CONAUTO
Motivación	✓ Lic. Eduardo López	✓ ADELCA

f) Contratar a los capacitadores

Luego de haber determinado y contactado a los capacitadores, se procede a contratarlos y a fijar las fechas e capacitación de acuerdo a su disponibilidad y accesibilidad al tiempo para la empresa, se procede luego a negociar el costo de la capacitación.

Es necesario que los proveedores de la empresa sea quienes también brinden capacitación a los trabajadores con el fin de de abaratar costos y contar con capacitadores que conozcan las características de la empresa.

g) Programar la capacitación

Tomando en cuenta que los conductores, durante la semana tienen que laborar y llegan de su viaje los fines de semana se acordarán con los capacitadores que la capacitación se dictará primer sábado de cada mes durante los 6 meses y durará dos hora de 14H00 a 16H00.

h) Ejecución del plan

Luego de contratar a los capacitadores y establecer los días que se dictarán los cursos de capacitación se procede a ejecutar el plan al personal operativo de la empresa.

i) Propuesta y desarrollo de incentivos

Además de brindar capacitación al personal operativo tambien es necesario incentivar al personal de acuerdo al cumplimiento de todas las actividades durante el mes, se propone incentivarlos económicamente, para lo cual a continuación se detalla acerca de las formas en las que se pueden hacer acreedores a un incentivo de la empresa

- ✓ Estimulo a quien haya ayudado ma de dos veces a conseguir carga en el puerto
- ✓ Estimulo a quien no haya cometido errores al llenar las hojas de ruta.
- ✓ Estimulo a quien haya hecho más de dos viajes internos al mes.
- ✓ Estimulo a quien haya realizado el mantenimiento al vehículo en las fechas acordadas.
- ✓ Estimulo a quien conserve al vehículo limpio después de cada vuelta.

Si el conductor cumple con todos estos requisitos, podrá ser acreedor de \$40.00 adicional a su sueldo.

j) Evaluar al personal

Luego de las capacitaciones se procederá a evaluar al personal por medio de:

- ✓ Entrevistas individuales con cada persona capacitada.

- ✓ Recepción de recomendaciones.
- ✓ Auto evaluación por parte del personal.
- ✓ Encuestas de satisfacción personal.

4.2.3. PROYECTO N° 3: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN BALANCED SCORECARD

4.2.3.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

TRAPEGSA, no tiene un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard, lo que no le ha permitido alcanzar a plenitud sus objetivos, incluso el personal no conoce acerca de que es lo que quiere la empresa. Muchas organizaciones, en la actualidad hacen de su forma de vida la aplicación de un modelo de gestión estratégica como uno de los caminos más aceptables para lograr objetivos planteados y que en mucho de los casos con otras metodologías no lograban cumplir.

4.2.3.2. ALCANCE

Realizar, proponer y ejecutar un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard, lo que nos permitirá alcanzar los objetivos planteados, lo que beneficiará a todos los integrantes de la organización.

4.2.3.3. OBJETIVO DEL PROYECTO

Desarrollar un modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard, que contribuya a alcanzar el crecimiento de la empresa y de todos sus integrantes, logrando cambios que favorecen a la organización.

4.2.3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- ✓ Adaptar a toda la organización al cambio apoyándonos en el cumplimiento de objetivos y nueva forma de adaptación organizacional para alcanzar todos los beneficios a corto y a largo plazo.

- ✓ Capacitar a todo el personal de la empresa sobre la correcta aplicación del BSC para la adecuada consecución de actividades y un desarrollo organizacional siendo competitivo y alcanzando una mayor participación de mercado.

4.2.3.5.DESARROLLO DE ACTIVIDADES

a) Realizar el modelo de gestión estratégica

Luego de realizar el análisis interno y externo de la empresa se procede a realizar el direccionamiento en base al FODA encontrado.

b) Dar a conocer a los directivos de la empresa

Una vez desarrollado el modelo de gestión estratégica basada en el BSC, se procederá a presentar en primera instancia al gerente propietario y principales interesados cuales son los resultados finales del proyecto es decir, información obtenida del análisis situacional (FODA), mapa estratégico, proyectos planteados, indicadores de cada perspectiva y demás.

c) Aprobación del modelo de gestión estratégica

Luego de presentar el proyecto al gerente propietario del modelo de gestión estratégica se espera su aceptación y aprobación, para luego difundir el modelo a todo el personal de la empresa.

d) Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa

- **Determinación del tiempo para comunicar el modelo**

Para poder ejecutar el proyecto se procederá a definir las fechas y tiempos en los que el personal se encuentra disponible. Es necesario determinar las fechas exactas debido a que el personal operativo usualmente se encuentra fuera de la empresa y se desconoce con exactitud los días de retorno debido al tipo de carga que se encuentre transportando.

Después de un análisis minucioso de los días disponibles, se procederá a difundir el modelo de gestión estratégica entre el personal de la empresa.

- **Determinar las formas de difusión del modelo**

Es necesario determinar medios de difusión adecuados y de fácil comprensión para todo el personal de la empresa.

Se utilizará medios como presentaciones en Power Point, trípticos para repartirlos entre el personal, se colocará una cartelera en puntos visibles de la empresa cuál es su misión, visión, principios, valores etc. para una mayor identificación de la filosofía corporativa; además, la participación del personal y directivos en talleres que comuniquen dicho modelo de gestión estratégica.

e) Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica

Se realizarán talleres, en donde puedan realizar preguntas acerca del tema y despejar de esta manera sus dudas.

El contenido de las actividades del taller es:

- ✓ Conocer los objetivos de la empresa.
- ✓ Conocer los objetivos del taller.
- ✓ Recordar la filosofía corporativa de la empresa.
- ✓ Establecer un panel de preguntas y opiniones acerca de lo que se espera con este taller y despejar cualquier otro tipo de dudas creadas a lo largo de este taller.
- ✓ Se difundirá entre el personal trípticos (ANEXO 3) que contienen información de la filosofía corporativa de la empresa, para una mejor concentración e identificación del taller.
- ✓ Se pretende con esta capacitación, que el personal asimile la cultura de cambio y comprenda cuales serán los beneficios con la aplicación de este modelo de gestión estratégica en la empresa y el proceso a llevarse a cambio a lo largo de su implantación.

f) Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica

Una vez realizada la capacitación, para medir los niveles de captación del personal se realizará un taller al personal (ANEXO 2), que solicitará información de lo

expuesto a lo largo de la capacitación, en especial acerca de la filosofía corporativa y de las distintas aplicaciones del modelo de gestión estratégica.

g) Aprobación del proyecto

Una vez establecido el cronograma de las distintas actividades a llevarse a cabo, se presentará todos los requerimientos necesarios para conseguir su completo análisis del proyecto y posteriormente su aceptación y aprobación por parte de los directivos.

h) Implementación del proyecto

Contando con la aprobación del proyecto se procederá a la difusión e implementación del mismo, cumpliendo con cada uno de los cronogramas establecidos para las actividades; de igual forma se evaluará y controlará la correcta consecución de las tareas asignadas a cada empleado de la empresa, solicitando a su respectivo representante de área un resumen completo de los resultados obtenidos.

El personal debe estar completamente identificado con la filosofía de la empresa, los objetivos y metas a cumplirse a lo largo de esta implementación de modelo de gestión estratégica. Dichas metas se comprobarán según los tiempos establecidos y los logros alcanzados.

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

INDICADORES DE
GESTIÓN Y
EVALUACIÓN FINANCIERA



CAPÍTULO V

CAPÍTULO V

5.1. INDICADORES DE GESTIÓN

Los Indicadores de Gestión o Key Performance Indicators (KPI), son medidas financieras y no financieras que reflejan el éxito crítico de una organización o el estado actual de un negocio y difieren dependiendo de la naturaleza del mismo. Su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionándolo con parámetros establecidos en función de sus metas y objetivos, durante un período determinado de tiempo para así generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas por la organización.

Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.
- Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación,

lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad.⁵⁴

5.1.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los indicadores de gestión permiten a la empresa evaluar su desempeño funcional y proporcionan la información necesaria a la organización para que esta pueda alcanzar en forma efectiva sus metas y objetivos. Para TRAPEGSA, los

Estos indicadores contribuirán con el proceso del desarrollo del modelo de gestión propuesto, lo que beneficia a la empresa.

Los indicadores de gestión ayudarán a controlar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la propuesta permitiendo el cumplimiento de la visión propuesta.

5.1.2. TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN⁵⁵

Según la naturaleza del objeto a medir, se pueden distinguir los siguientes **tipos de indicadores**:

Indicadores de resultados

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Indicadores de proceso

Valoran aspectos relacionados con las **actividades**. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.

Indicadores de estructura

Miden aspectos relacionados con el coste y la **utilización de recursos**. En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser: Número de empleados.

⁵⁴ www.definición.org

⁵⁵ www.aiteco.com

5.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN POR PERSPECTIVAS

Tomando en consideración las perspectivas de la empresa, los indicadores de gestión pueden ser clasificados de la siguiente manera:

Indicadores financieros: Este tipo de indicadores se enfocan principalmente en aspectos como en la salud financiera de la empresa como por ejemplo rentabilidad, crecimiento de utilidades, patrimonio, rentabilidad, etc.

Indicadores de clientes: Se enfocan en reflejar la situación de la empresa en el mercado, su relación con sus clientes, la satisfacción de los mismos en relación a los productos o servicios que oferte la empresa.

Indicadores de procesos internos: Estos indicadores se enfocan en determinar la forma como se están llevando a cabo los procesos de la empresa, por ejemplo, se pueden analizar los índices de productividad, eficiencia de maquinarias, etc.

Indicadores de crecimiento y aprendizaje: Los indicadores de crecimiento y aprendizaje se enfocan en la importancia de la capacidad participativa del personal de la empresa en las actividades productivas o comerciales de la empresa.

A continuación se resume en el siguiente cuadro los indicadores de gestión con los que trabajará TRAPEGSA:

5.1.4. INDICADORES DE GESTIÓN PARA TRAPEGSA

TABLA N° 5.1 TABLA DE INDICADORES PARA TRAPEGSA

Perspectiva	Eje	Factor medible	Formula	Unidad	Valor Actual	Meta
Financiera	GESTION DE INVERSIÓN Y DISMINUCIÓN DE COSTOS	Número de activos fijos	Vehiculos actuales + Vehiculos adquiridos	# unidades	13	15
		Rendimiento sobre activos fijos	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activos Fijo totales}} * 100$	%	15%	25%
		Reducción en costos y gastos	Total de costos y gastos en balance	\$	517641	485000
		Número de daños al mes	Sumatoria de daños de cada carro	# daños	8	2
Cliente	MARKETING	Participación en el mercado	$\frac{\text{Servicio de la empresa}}{\text{Servicio total en la zona}} * 100$	%	16,25%	25%
		Servicios creados	Sumatora de servicios creados	# sevicios	3	6
		Crecimiento en ventas	$\frac{\text{Vtas Actuales-Vtas anteriores}}{\text{Vtas Actuales}} * 100$	%	20%	30%
		Satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes}} * 100$	%	80%	100%
Interna	GESTION DE CLIENTES Y GESTION DE LOGISTICA	Tiempos de entrega actuales	Tiempos act.-Tiempos anteriores	horas	48	36
		Satisfacción de los clientes	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Cantidad total de clientes}} * 100$	%	80%	100%
		Reducción en costos y gastos	Total de costos y gastos en balance	\$	517641	485000
Crecimiento y aprendizaje	GESTION ESTRATÉGICA CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN Y TECNOLOGÍA	Cumplimiento organizacional	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos establecidos}} * 100$	%	50%	100%
		Efectividad de difusión de la filosofía corporativa	$\frac{\text{Personal que practica la nueva FC}}{\text{Personal Total}} * 100$	%	40%	100%
		Capacitación horas por persona	$\frac{\text{Total horas de capacitación}}{\text{Trabajador}}$	horas/Persona	1	15
		Total de eventos	$\frac{\text{\# eventos}}{\text{Total de horas}}$	Eventos/horas	1	15
		Satisfacción del personal	$\frac{\text{Personal satisfecho por capac.}}{\text{Personal Capacitado}} * 100$	%	80%	90%
		Cumplimiento de la misión	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos establecidos}} * 100$	%	50%	100%
		Tiempos de entrega	Tiempos act.-Tiempos anteriores	horas	48	36
		Cumplimientos de rutas	$\frac{\text{Rutas Cumplidas}}{\text{Rutas Establecidas}} * 100$	%	50%	100%
		Número de daños de cada vehículo	Sumatoria de daños de cada carro	# daños	8	2

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2. ANALISIS FINANCIERO

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto, lo que permitirá conocer la salud financiera de la empresa.

5.2.1. PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

Realizar el presupuesto para los proyectos, nos permita tener una idea clara sobre la inversión que se va a ejecutarla. Para TRAPEGSA, su presupuesto es el siguiente:

TABLA N° 5.2 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS PARA TRAPEGSA

NÚMERO	PROYECTO	COSTO	EJECUCIÓN
1	Realizar, ejecutar y difundir la cultura organizacional	\$ 450,00	Corto Plazo
2	Plan de capacitación e incentivos al personal	\$ 1.200,00	Corto Plazo
3	Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard	\$ 1.600,00	Corto Plazo
4	Plan de actualización de sistemas de información	\$ 4.000,00	Corto Plazo
5	Plan de marketing basado en CRM	\$ 5.000,00	Largo plazo
6	Plan de inversión	\$ 40.000,00	Mediano plazo
7	Plan de mantenimiento técnico vehicular	\$ 1.500,00	Corto Plazo
8	Plan de logística	\$ 500,00	Mediano Plazo
TOTAL		\$ 54.250,00	

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

El presupuesto de los 8 proyectos planteados considerando su período de ejecución será el siguiente:

TABLA N° 5.3 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN PERÍODO DE EJECUCIÓN

PLAZO	COSTO	PERIODO					
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
Corto Plazo	\$ 8.750,00	\$ 8.750,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Mediano Plazo	\$ 40.500,00	\$ 40.500,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Largo Plazo	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL	\$ 54.250,00	\$ 54.250,00	\$ 0,00				

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2. FLUJO DE CAJA

Para proyectar los flujos de caja para TRAPEGSA se ha tomado datos históricos de la empresa, es por esta razón que se debe tener claro cual es la inversión inicial, para este caso es todo lo que realmente vale la empresa, a continuación se detalla dicha información:

TABLA N° 5.4 VALORACIÓN DE TRAPEGSA

ACTIVOS		
DISPONIBLE		\$ 2.000,00
CAJA	\$ 1.000,00	
BANCOS	\$ 1.000,00	
EXIGIBLES		\$ 14.000,00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 14.000,00	
ACTIVO FIJO		\$ 1.053.100,00
TERRENOS	\$ 25.000,00	
EDIFICIOS	\$ 300.000,00	
VEHÍCULOS PARA SERVICIO	\$ 705.000,00	
VEHICULOS PEQUEÑOS	\$ 13.000,00	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 4.100,00	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 6.000,00	
TOTAL ACTIVOS		\$ 1.069.100,00

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.1.FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL

TABLA N° 5.5 FLUJO DE CAJA DE TRAPEGSA SIN INTERVENCIÓN

DESCRIPCIÓN	0	1	2	3	4	5
		2009	2010	2011	2012	2013
INGRESOS						
VENTAS		1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00
VENTAS SERIE 1		780.000,00	780.000,00	780.000,00	780.000,00	780.000,00
VENTAS SERIE 2		192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00
VENTAS TRANS INTERPARROQUIAL		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
VENTAS NUEVA UNIDAD		72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00
EGRESOS						
COMPRAS REP. LUB. GUANOLEMA		340.200,00	340.200,00	340.200,00	340.200,00	340.200,00
COMPRAS REP. LUB. BOLIVAR		60.480,00	60.480,00	60.480,00	60.480,00	60.480,00
SUELDOS		84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00	84.000,00
INTERESES Y SEGUROS		48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
CUOTAS PRESTAMO MM		14.596,56				
CUOTAS PRESTAMO MM OP		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
CUOTAS CITROEN						
CUOTAS INTERNACIONAL POJ-698		22.815,12	22.815,12			
CUOTAS INTERNACIONAL PQM-364		25.023,00	25.023,00			
COUTA NUEVO VEHICULO		24.000,00	24.000,00			
CUOTAS FM		15.008,04				
TARJETA VISA BOLIVAR		2.784,00	2.784,00	2.784,00	2.784,00	2.784,00
AGUA		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
LUZ		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
TELEFONOS CELULARES		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TELEFONOS CONVNCIONALES		1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
CABLE		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
INTERNET		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
MANTENIMIENTO OF.		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
PEAJES		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
VIATICOS		54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
GASTOS MEDICOS		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
VARIOS PROVISIONES		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
VACACIONES		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
LIMPIEZA		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
APORTACIONES MENSUALES		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
COMISIONES		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
GRATIFICACIONES		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
INVERSIÓN INICIAL	1.069.100,00					
TOTAL EGRESOS		776.826,72	747.222,12	675.384,00	675.384,00	675.384,00
FLUJO NETO	1.069.100,00	285.173,28	314.777,88	386.616,00	386.616,00	386.616,00

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Como podemos observar TRAPEGSA tiene un flujo creciente pero que en los últimos tres años se mantiene constante, a continuación se detalla cual es su diferencia entre los años del periodo 2008-2013

TABLA N° 5.6 EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA DE TRAPEGSA SIN INTERVENCIÓN

AÑO	VALOR
2009	\$ 285.173,28
2010	\$ 314.777,88
2011	\$ 386.616,00
2012	\$ 386.616,00
2013	\$ 386.616,00

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Esta evolución se ha determinado de acuerdo al incremento en las ventas por la adquisición de un vehículo, es por esta razón que se incrementan las ventas, pero que se mantienen constantes.

GRÁFICO N° 5.1 EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA SITUACIÓN ACTUAL



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Como podemos observar a partir del año 2008, se ocasiona un incremento en el flujo pero que a partir del 2011 se mantiene constante en la evolución de los ingresos, lo que no es aceptable para la empresa ya que su flujo debe ir creciendo cada año.

5.2.2.2. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL FLUJO DE CAJA SIN INTERVENCIÓN

El objetivo de realizar un flujo de caja sin considerar proyectos, es analizar la evolución financiera que la empresa tendrá, tomando en cuenta: VAN, TIR y Beneficio Costo.

Valor Actual Neto (VAN): El Valor Actual Neto o VAN, es un indicador que representará el valor actual de los flujos de efectivo netos de la empresa descontando la inversión inicial realizada.

El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para TRAPEGSA la inversión inicial que se tomará es de \$1069100.00 que es el valor que tiene en activos hasta el año 2008.

Para calcular el TMAR, se ha tomado en cuenta los indicadores económicos del país que son:

TABLA N° 5.7 CALCULO DE LA TASA TMAR

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Inflación	5,52%
Riesgo País	6,51%
Tasa Pasiva	5,22%
TOTAL	17,25%

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Con la tasa TMAR se puede realizar el cálculo del VAN, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA N° 5.8 CALCULO DEL VAN Y TIR

EVALUACIÓN FINANCIERA		2009	2010	2011	2012	2013
INVERSION	1.069.100,00					
INGRESOS		1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00
EGRESOS		776.826,72	747.222,12	675.384,00	675.384,00	675.384,00
FLUJO NETO	- 1.069.100,00	285.173,28	314.777,88	386.616,00	386.616,00	386.616,00
VAN	21.970,50	COSTO / BENE	1.759.799,16		1,65	
			1.069.100,00			
TIR	18,09%					

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Como podemos darnos cuenta el VAN del flujo de caja de la empresa sin realizar ningún proyecto es:

VAN= \$21970.50.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la empresa sin intervención es de:

TIR= 18.09%

Para este caso tenemos un TMAR del 17.25% y un TIR de 18.09% lo que nos indica que el proyecto es viable.

Relación Costo Beneficio: Esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos, que genera el proyecto, el cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

Relación Costo-Beneficio=Sumatoria Flujos/Inversión Inicial

Relación Costo-Beneficio= 1,65

La relación muestra un valor de \$1,65, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de 65 centavos, por lo tanto la empresa si está acorde para realizar una inversión.

5.2.2.3. FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La implementación del proyecto permitirá un incremento de ingresos en el primer año del 7% y se consolidan los ingresos a partir del segundo año obteniendo una variación anual positiva del 8,9%, como se puede observar en la tabla N° 5.9

Al implementar el proyecto los gastos sufren un incremento por las nuevas adquisiciones pero este incremento porcentual es menor en todos los años que la variación de los ingresos evidenciando no solamente que existe una mejora en las ventas sino también una mejor eficiencia de los activos ya adquiridos por la empresa .

TABLA N° 5.9 VARIACIONES ENTRE LOS PROYECTOS CON Y SIN INTERVENCIONES

NORMAL						
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
		2009	2010	2011	2012	2013
SIN INTERVENCION		1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00	1.062.000,00
CON INTERVENCION		1.156.680,00	1.156.680,00	1.164.480,00	1.172.280,00	1.180.080,00
VARIACION		8,9%	8,9%	9,6%	10,4%	11,1%
GASTOS	0	1	2	3	4	5
		2009	2010	2011	2012	2013
SIN INTERVENCION		776.826,72	747.222,12	675.384,00	675.384,00	675.384,00
CON INTERVENCION		838.460,72	808.856,12	713.018,00	713.018,00	713.018,00
VARIACION		7,9%	8,2%	5,6%	5,6%	5,6%

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

En el concepto de inversiones se detalla los \$1069100.00 correspondientes a la inversión inicial que tiene la empresa mas la inversión por la realización de proyectos, la cual esta distribuida en los años acorde a la distribución anual del presupuesto detallada en la tabla N° 5.10

A continuación el flujo de caja considerando la implementación de los proyectos propuestos

5.2.2.4. FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO LOS PROYECTOS

TABLA N° 5.10 FLUJO DE CAJA DE TRAPEGSA CON INTERVENCIÓN

DESCRIPCIÓN	0	1 2009	2 2010	3 2011	4 2012	5 2013
INGRESOS						
VENTAS		1.156.680,00	1.156.680,00	1.164.480,00	1.172.280,00	1.180.080,00
VENTAS SERIE 1		795.600,00	795.600,00	803.400,00	811.200,00	819.000,00
VENTAS SERIE 2		195.840,00	195.840,00	195.840,00	195.840,00	195.840,00
VENTAS TRANS INTERPARROQUIAL		18.360,00	18.360,00	18.360,00	18.360,00	18.360,00
VENTAS NUEVA UNIDAD		73.440,00	73.440,00	73.440,00	73.440,00	73.440,00
VENTAS NUEVA UNIDAD		73.440,00	73.440,00	73.440,00	73.440,00	73.440,00
EGRESOS						
COMPRAS REP. LUB. GUANOLEMA		357.210,00	357.210,00	357.210,00	357.210,00	357.210,00
COMPRAS REP. LUB. BOLIVAR		63.504,00	63.504,00	63.504,00	63.504,00	63.504,00
SUELDOS		-	-	-	-	-
INTERESES Y SEGUROS		53.600,00	53.600,00	53.600,00	53.600,00	53.600,00
CUOTAS PRESTAMO MM		14.596,56	-	-	-	-
CUOTAS PRESTAMO MM OP		18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
CUOTAS CITROEN		-	-	-	-	-
CUOTAS INTERNACIONAL POJ-698		22.815,12	22.815,12	-	-	-
CUOTAS INTERNACIONAL PQM-364		25.023,00	-	-	-	-
CUOTA NUEVO VEHICULO		24.000,00	24.000,00	-	-	-
CUOTAS FM		15.008,04	-	-	-	-
TARJETA VISA BOLIVAR		2.784,00	2.784,00	2.784,00	2.784,00	2.784,00
AGUA		180,00	180,00	180,00	180,00	180,00
LUZ		960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
TELEFONOS CELULARES		6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TELEFONOS CONVNCIONALES		1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
CABLE		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
INTERNET		540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
MANTENIMIENTO OF.		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
PEAJES		36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
VIATICOS		54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
GASTOS MEDICOS		1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
VARIOS PROVISIONES		4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
VACACIONES		2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
LIMPIEZA		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
APORTACIONES MENSUALES		1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
COMISIONES		7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
GRATIFICACIONES		1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00	1.440,00
OTROS EGRESOS PROYECTOS		24.000,00	24.000,00			
TOTAL EGRESOS		742.460,72	712.856,12	617.018,00	617.018,00	617.018,00
INVERSION INICIAL	1.069.100,00					
FLUJO BRUTO	1.069.100,00	414.219,28	443.823,88	547.462,00	555.262,00	563.062,00

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 5.2 EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO PROYECTOS



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Como podemos observar luego de la implementación del proyecto lograremos mejores resultado tanto en el incremento de las ventas como en la utilidad final y a partir del segundo año la utilidad se va manteniendo lo que hará prever si es que el mercado lo permite la consecución de nuevas inversiones que consoliden la participación de la empresa de el medio y mejores resultados en años siguientes

5.2.2.5. EVALUACIÓN FINANCIERA CON INTERVENCIÓN DE LOS PROYECTOS

Con la tasa TMAR de 17.25% se puede realizar el cálculo del VAN, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA N° 5.11 CALCULO DEL VAN Y TIR DE LO FLUJOS CON INTERVENCIÓN DE PROYECTOS

ANALISIS FINANCIERO		2009	2010	2011	2012	2013
INVERSION	1.069.100,00					
INGRESOS		1.156.680,00	1.156.680,00	1.164.480,00	1.172.280,00	1.180.080,00
EGRESOS		742.460,72	712.856,12	617.018,00	617.018,00	617.018,00
FLUJO NETO	- 1.069.100,00	414.219,28	443.823,88	547.462,00	555.262,00	563.062,00
VAN	421.785,32	COSTO / BENE	2.523.829,16		2,36	
			1.069.100,00			
TIR	34,83%					

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Como podemos darnos cuenta el VAN del flujo de caja de la empresa sin realizar ningún proyecto es:

VAN= \$421.785.32

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la empresa sin intervención es de:

TIR= 34.83%

Es importante recordar que:

Si la TIR es \geq TMAR el proyecto es viable

Si la TIR es $<$ TMAR el proyecto no es viable

Para este caso tenemos un TMAR del 17.25% y un TIR de 34.83% lo que nos indica que el proyecto es viable.

Relación Costo Beneficio: Esta relación refleja el resultado entre los ingresos y los egresos, que genera el proyecto, el cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

Relación Costo-Beneficio=Sumatoria Flujos/Inversión Inicial

Relación Costo-Beneficio= 2.36

La relación muestra un valor de \$2.36, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de \$ 1.36, por lo que la ejecución de lo proyectos es factible.

5.2.2.6. COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS

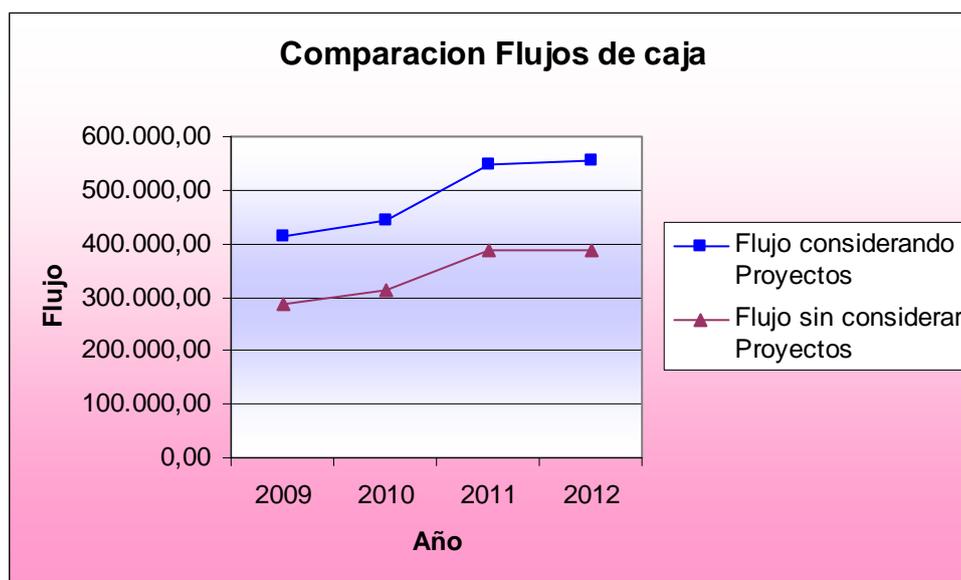
A continuación se realiza una comparación entre los flujos con intervención y sin intervención de proyectos, lo que permitirá analizar cual es su impacto:

TABLA N° 5.12 COMPARACIÓN DE FLUJOS CON INTERVENCIÓN DE PROYECTOS

Año	2009	2010	2011	2012
Flujo considerando Proyectos	414.219,28	443.823,88	547.462,00	555.262,00
Flujo sin considerar Proyectos	285.173,28	285.173,28	285.173,28	285.173,28

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 5.3 COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Como se puede observar, la evolución del Flujo Neto con Proyectos es mejor que la evolución sin proyectos, tanto en cifras como en tasa de crecimiento pues la evolución del flujo sin proyectos se mantiene constante es decir no se incrementa lo que no beneficia a la empresa.

A continuación se detalla y compara el VAN, TIR y BENEFICIO COSTO de los dos casos:

TABLA N° 5.13 COMPARACIÓN DE INDICES

CONCEPTO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
VAN	\$ 21.970,50	\$ 421.785,32
TIR	18,09%	34,83%
COSTO BENEFICIO	\$ 1,65	\$ 2,36

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

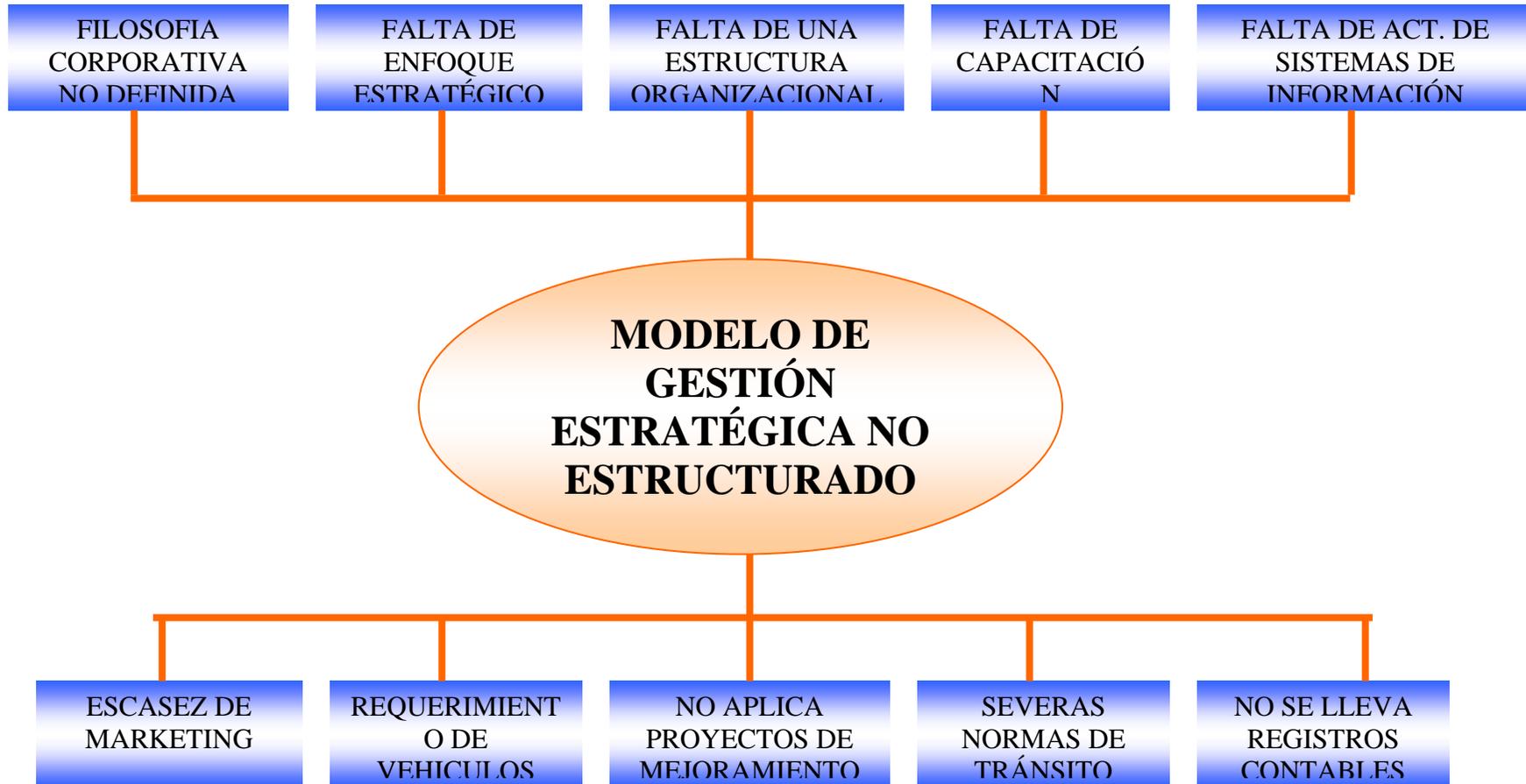
5.2.2.7. ANALISIS DE ESCENARIOS

Al realizar el análisis de los escenarios, se pretende realizar una descripción escrita de una situación por la cual la empresa podría atravesar en el futuro, para lo cual se procesa una serie secuencial de datos que se presentan a continuación:

5.2.2.5.1. ESTRUCTURACIÓN DEL FENÓMENO PROSPECTIVO

La estructuración del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. Este árbol de problemas se encuentra estructurado en base al análisis de los problemas que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, es decir, la estructuración del fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa establecido en el capítulo I del presente estudio.

GRÁFICO N° 5.3 ÁRBOL DE PROBLEMAS DE TRAPEGSA



Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.5.2. DETERMINACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS

Luego de desarrollar la estructuración del fenómeno prospectivo se establece los objetivos y actores con sus respectivas matrices de acción e impacto.

TABLA N° 5.14 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

	OBJETIVOS
01	Realizar un diagnóstico situacional de la empresa
02	Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa, es decir tener una misión, visión, objetivos y una cultura corporativa
03	Establecer metas, medios y medidas que permitan generar un tablero de control para gestionar y monitorear el comportamiento de la misión institucional.
04	Generar proyectos que le permitan a la empresa optimizar sus recursos.
05	Realizar un análisis financiero de los proyectos de inversión que se lleguen a plantear a través del modelo de gestión que se presentará para TRAPEGSA

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 5.11 ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS

	ACTORES
1	TRAPEGSA
2	ENTIDADES REGULADORAS (SRI-POLICIA NACIONAL-MEDIO AMBIENTE)
3	GREMIOS DEL TRANSPORTE
4	EMPRESAS CLIENTES
5	EMPRESAS COMPETIDORAS

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 5.15 MATRIZ ACTOR-ACTOR



MATRIZ ACTOR - ACTOR

MID		A1	A2	A3	A4	A5	ID
		TRAPEGSA	ENTIDADES REGULADORAS (SRI-POLICIA NACIONAL-MEDIO AMBIENTE)	GREMIOS DEL TRANSPORTE	EMPRESAS CLIENTES	EMPRESAS COMPETIDORAS	
A1.	TRAPEGSA		4	2	3	1	10
A2.	ENTIDADES REGULADORAS (SRI-POLICIA NACIONAL-MEDIO AMBIENTE)	0		3	2	0	5
A3.	GREMIOS DEL TRANSPORTE	1	3		0	1	5
A4.	EMPRESAS CLIENTES	0	1	0		3	4
A5.	EMPRESAS COMPETIDORAS	1	4	3	3		11
DEPENDENCIA		2	12	8	8	5	

4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j.
 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la misión del actor j.
 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j.
 1: El actor i puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de j.
 0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 5.16 MATRIZ ACTOR-OBJETIVOS

MATRIZ ACTOR - OBJETIVO							
MAO	01	02	03	04	05		
	Realizar un diagnóstico situacional de la empresa	Establecer un direccionamiento estratégico de la empresa, es decir tener una misión, visión, objetivos y una cultura corporativa	Establecer metas, medios y medidas que permitan generar un tablero de control para gestionar y monitorear el comportamiento de la misión institucional.	Generar proyectos que le permitan a la empresa optimizar sus recursos.	Realizar un análisis financiero de los proyectos de inversión que se lleguen a plantear a través del modelo de gestión que se presentará para TRAPEGSA		
A1.	TRAPEGSA	1	1	1	1	1	5
A2.	ENTIDADES REGULADORAS (SRI-POLICIA NACIONAL-MEDIO AMBIENTE)	1	1	0	1	1	4
A3.	GREMIOS DEL TRANSPORTE	1	1	1	1	0	4
A4.	EMPRESAS CLIENTES	1	1	1	1	0	4
A5.	EMPRESAS COMPETIDORAS	-1	-1	-1	-1	-1	-5
LEYENDA	1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo.						
	-1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.						
	0 = Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.						
	Número de acuerdos	4	4	3	4	0	
	Número de desacuerdos.	-1	-1	-1	-1	-1	
	POSICIONAMIENTO	5	5	4	5	1	

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.5.3. VARIABLES RELEVANTES

Tomando en consideración el análisis situacional de la empresa y las matrices actor – actor y actor – objetivo se establecen las variables que dictaminarán el estudio de escenarios de la empresa

TABLA N° 5.17 MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES

N°	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	INFLACIÓN		X	
2	PRODUCTO INTERNO BRUTO		X	
3	BALANZA COMERCIAL		X	
4	TASAS DE INTERES	X		
5	RIESGO PAIS		X	
6	PRECIO DEL COMBUSTIBLE	X		
7	DESEMPLEO			X
8	GOVERNABILIDAD			X
9	POLITICAS DE INTEGRACION REGIONAL		X	
10	PARQUE AUTOMOTOR			X
11	IDIOSINCRACIA Y COSTUMBRES		X	
12	PARQUE AUTOMOTOR	X		
13	INFRAESTRUCTURA		X	
14	LEYES Y REGLAMENTOS	X		
15	CONDICIONES DE VENTA		X	
16	BARRERA DE ENTRADA		X	
17	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		X	

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.5.4. ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

Al establecer las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, se procede a determinar cada una de las posibles formas como estas variables pueden cambiar, a este paso se le determina análisis de posibilidades y se presenta en la siguiente tabla:

TABLA N° 5.18 ANÁLISIS DE POSIBILIDADES

	TASAS DE INTERES	PRECIO DEL COMBUSTIBLE	PARQUE AUTOMOTOR	LEYES Y REGLAMENTOS	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
POSIBILIDADES	Adecuada	Sube	De punta en la industria	Rectifiquen	Alto nivel de capacitación
	Medianamente adecuada	Estable	A nivel de la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
	Inadecuada	Baja	Menor que la industria	No vigentes	Sin conocimientos
			Obsoleta frente a la industria		

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.5.5. COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES

Luego de establecer las posibilidades que afectan directamente a las variables se combina las mismas para determinar las más realistas

TABLA N° 5.19 COMBINACIÓN DE POSIBILIDADES

	TASAS DE INTERES	PRECIO DEL COMBUSTIBLE	PARQUE AUTOMOTOR	LEYES Y REGLAMENTOS	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
	V1	V2	V3	V4	V5
E1	Adecuada	Sube	De punta en la industria	Rectifiquen	Alto nivel de capacitación
E2	Medianamente adecuada	Estable	A nivel de la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
E3	Inadecuada	Baja	Menor que la industria	No vigentes	Sin conocimientos
E4	Inadecuada	Baja	Obsoleta frente a la industria	No vigentes	Sin conocimientos
E5	Adecuada	Baja	A nivel de la industria	Vigentes	Sin conocimientos
E6	Medianamente adecuada	Estable	A nivel de la industria	No vigentes	Nivel medio de capacitación
E7	Medianamente adecuada	Sube	A nivel de la industria	Rectifiquen	Nivel medio de capacitación
E8	Inadecuada	Baja	De punta en la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
E9	Adecuada	Estable	A nivel de la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
E10	Medianamente adecuada	Baja	Obsoleta frente a la industria	No vigentes	Alto nivel de capacitación

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.5.6. DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS FACTIBLES

Para determinar los escenarios que tienen mayor probabilidad de presentarse, primero es necesario determinar el índice de probabilidad de los mismos:

TABLA N° 5.20 PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1		X		PUEDE DARSE EN EL FUTURO
E2	X			ESCENARIO OPTIMISTA
E3		X		PROBABLE
E4			X	PESIMISTA
E5	X			MUY PROBABLE
E6		X		PROBABLE
E7			X	NO FACTIBLE
E8			X	PESIMISTA
E9	X			ESCENARIO OPTIMISTA
E10			X	IMPROBABLE

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Una vez determinados los escenarios, se construye y detalla a los mismos, para TRAPEGSA serán:

TABLA N° 5.21 ESCENARIO N° 1

ESCENARIO 01					
	TASAS DE INTERES	PRECIO DEL COMBUSTIBLE	PARQUE AUTOMOTOR	LEYES Y REGLAMENTOS	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
POSIBILIDADES	Adecuada	Sube	De punta en la industria	Rectifiquen	Alto nivel de capacitación
	Medianamente adecuada	Estable	A nivel de la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
	Inadecuada	Baja	Menor que la industria	No vigentes	Sin conocimientos
			Obsoleta frente a la industria		

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

ESCENARIO N° 1

Que exista una inadecuada tasa de interés, no permitirá que la empresa pueda realizar inversiones, a pesar de que el precio del combustible baje, ya que para la adquisición de cualquier insumo se necesita financiarse y no sería factible si no se puede acceder a dichos créditos, por lo que la empresa se estancaría y no podría tener adelantos. Además que las leyes y reglamentos no se encuentren vigentes sería un verdadero problema, puesto que la

empresa no sabría a que atenerse causándole una inestabilidad, cabe recalcar que el personal de la empresa no reciba capacitación y por ende no tenga conocimientos acerca de las leyes, reglamentos y sobre todo sobre los objetivos de la empresa

TABLA N° 5.22 ESCENARIO N° 2

ESCENARIO 02					
 POSIBILIDADES	TASAS DE INTERES	PRECIO DEL COMBUSTIBLE	PARQUE AUTOMOTOR	LEYES Y REGLAMENTOS	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
	Adecuada	Sube	De punta en la industria	Rectifiquen	Alto nivel de capacitación
	Medianamente adecuada	Estable	A nivel de la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
	Inadecuada	Baja	Menor que la industria	No vigentes	Sin conocimientos
		Obsoleta frente a la industria			

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

ESCENARIO N° 2

Tener una adecuada tasa de interés, permitirá a la empresa tomar decisiones financieras que la beneficien, aunque si el precio del petróleo sube la empresa podría aumentar sus costos pues es un insumo elemental para que pueda realizar todas sus actividades, manteniéndose al nivel de la industria, cumpliendo las leyes y reglamentos vigentes pero que no brindan capacitación al personal que no tendrá conocimientos elementales para realizar sus actividades normalmente.

TABLA N° 5.23 ESCENARIO N° 3

ESCENARIO 03					
 POSIBILIDADES	TASAS DE INTERES	PRECIO DEL COMBUSTIBLE	PARQUE AUTOMOTOR	LEYES Y REGLAMENTOS	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
	Adecuada	Sube	De punta en la industria	Rectifiquen	Alto nivel de capacitación
	Medianamente adecuada	Estable	A nivel de la industria	Vigentes	Nivel medio de capacitación
	Inadecuada	Baja	Menor que la industria	No vigentes	Sin conocimientos
		Obsoleta frente a la industria			

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

ESCENARIO N° 3

Para la empresa, es muy importante que las tasas de interés sean las adecuadas, ya que podrá tomar decisiones financieras, además que el precio del petróleo se mantenga estable permitirá que la empresa pueda seguir sus actividades normalmente y sin ninguna dificultad como lo ha venido haciendo, permitiéndole estar a un buen nivel de la industria, ya que al contar con un capital podrá invertir para obtener adelantos necesarios para la misma, así como también brindando una capacitación

5.2.2.6. ANALISIS DE SENCIBILIDAD

5.2.2.6.1. Incidencia de los escenarios en el flujo de caja de la empresa

Analizar los escenarios brinda a las empresas la posibilidad de prepararse para afrontar de forma eficiente eventualidades futuras, se pueden considerar dos tipos de escenarios, un escenario optimistas y uno pesimista, si los relacionamos con los escenarios planteados anteriormente se establece que son el escenario 2 y 3

5.2.2.6.2. Flujo de caja considerando un escenario pesimista

TABLA N° 5.24 ESCENARIO PESIMISTA

VARIABLE	POSIBILIDADES
TASAS DE INTERES	Adecuada
PRECIO DEL COMBUSTIBLE	Sube
PARQUE AUTOMOTOR	A nivel de la industria
LEYES Y REGLAMENTOS	Vigentes
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Sin conocimientos

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

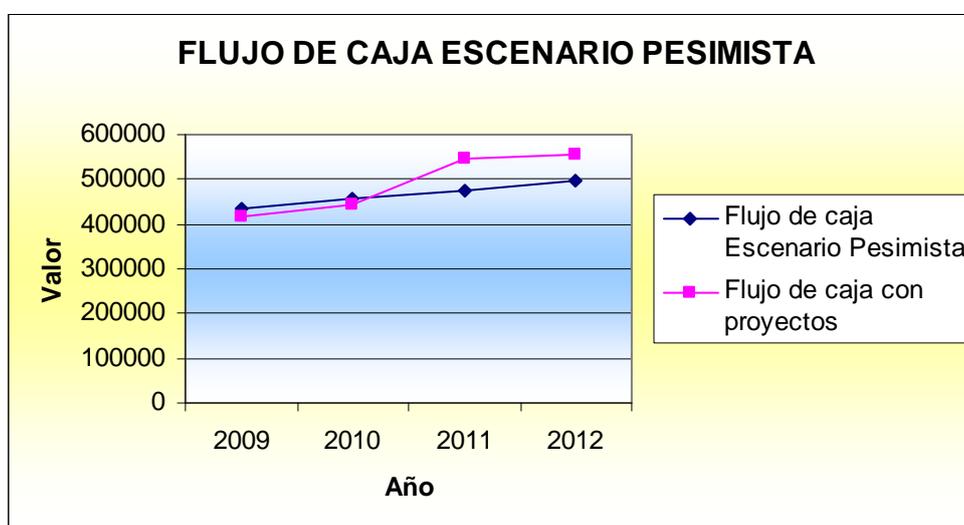
Considerando este escenario pesimista de concluye que a pesar de el combustible sube, se producen cambios negativos para la empresa pero que a pesar de ello se los puede enfrentar, puesto que los resultados no son tan pesimistas y sobre todo que no le indican a la empresa que estos proyectos no son factibles.

TABLA N° 5.25 EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO PESIMISTA

ANÁLISIS FINANCIERO	0	1	2	3	4	5
		2009	2010	2011	2012	2013
INVERSION	1.069.100,00					
INGRESOS		1.214.514,00	1.272.348,00	1.330.182,00	1.388.016,00	1.445.850,00
EGRESOS		779.583,76	816.706,79	853.829,83	890.952,86	928.075,90
FLUJO NETO	- 1.069.100,00	434.930,24	455.641,21	476.352,17	497.063,14	517.774,10
VAN	362.863,00	COSTO / BENEF	2.381.760,86		2,23	
			1.069.100,00			
TIR	33,06%					

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 5.4 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

5.2.2.6.3. Flujo de caja considerando un escenario optimista

TABLA N° 5.26 ESCENARIO OPTIMISTA

VARIABLE	POSIBILIDADES
TASAS DE INTERES	Adecuada
PRECIO DEL COMBUSTIBLE	Estable
PARQUE AUTOMOTOR	A nivel de la industria
LEYES Y REGLAMENTOS	Vigentes
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Nivel medio de capacitación

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

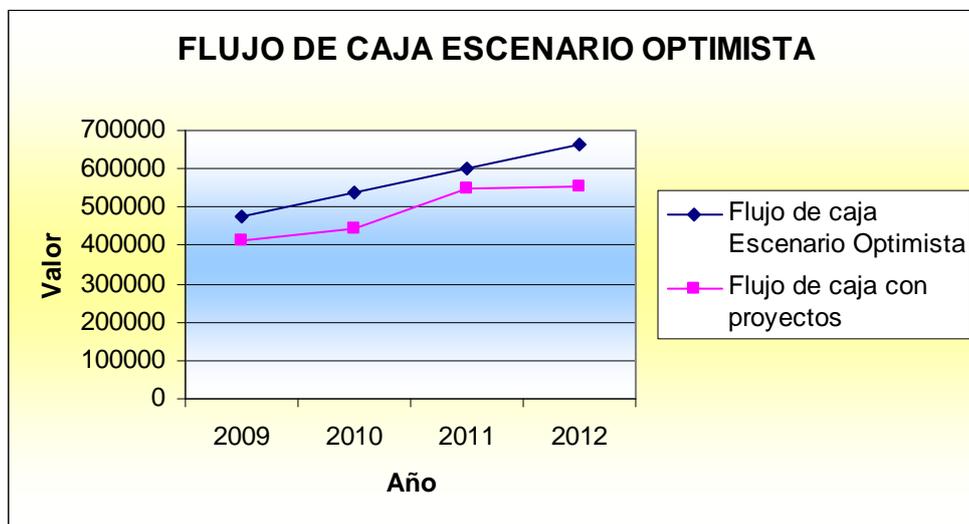
De acuerdo a este escenario optimista se puede concluir que al tener las tasas de interés adecuadas, que el precio del combustible se encuentre estable y que se brinde capacitación al personal, se puede concluir que la empresa puede ir desarrollándose económicamente cada año, lo que le quiere decir que ha podido alcanzar todas sus metas.

TABLA N° 5.27 EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO OPTIMISTA

OPTIMISTA						
ANÁLISIS FINANCIERO	0	1	2	3	4	5
		2009	2010	2011	2012	2013
INVERSION	1.069.100,00					
INGRESOS		1.330.182,00	1.503.684,00	1.677.186,00	1.850.688,00	2.024.190,00
EGRESOS		853.829,83	965.198,94	1.076.568,04	1.187.937,15	1.299.306,26
FLUJO NETO	-1.069.100,00	476.352,17	538.485,06	600.617,96	662.750,85	724.883,74
VAN	664.620,82	COSTO / BENEF 3.003.089,78			2,81	
			1.069.100,00			
TIR	43,66%					

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

GRÁFICO N° 5.5 FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA



Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

TABLA N° 5.28 COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS

ESCENARIO	VAN	TIR	COSTO BENEFICIO
NORMAL			
Implementando proyectos	\$ 421.785,32	34,83%	\$ 2,36
OPTIMISTA			
Incrementando los ingresos en un 15%	\$ 664.620,82	43,66%	\$ 2,81
PESIMISTA			
Disminuyendo los ingresos en un 10%	\$ 362.863,00	33,06%	\$ 2,25

Elaborado por: Maritza Elena Caza G.

Se puede concluir que la empresa es sensible a los cambios que pueden tener las tasas de interés, así como también el precio del combustible, ya que si hay una variación en cualquiera la empresa puede tener cambios económicos que le pueden perjudicar, pero que si estas variables se mantienen estables y no suben es un beneficio para TRAPEGSA.

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**



CAPÍTULO VI

CAPÍTULO VI

Luego de haber realizado el análisis de la situación de TRAPEGSA, elaborar un modelo de Gestión Estratégica, generar y desarrollar proyectos con un estudio financiero, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

6.1. CONCLUSIONES

- Al tratarse de una empresa familiar, TRAPEGSA ha venido desempeñando su labor sin ningún direccionamiento estratégico, considerando que su administración es aceptable ya que a través del tiempo ha ganado experiencia y sobre todo aplicando normas, valores y principios logrando la lealtad de sus clientes.
- El personal operativo no tiene un adecuado conocimiento sobre las normas de tránsito y seguridad.
- Los clientes encuentran aceptablemente satisfechos con el servicio y que sugieren que haya una mayor disponibilidad de los vehículos.
- Tiene una gran ventaja sobre su competencia, ya que cuenta con vehículos de todo tipo, con sistema de comunicación y rastreo, que son una de las exigencias que en la actualidad el cliente requiere.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard, lo que permitirá cumplir con los objetivos planteados con probabilidad de incrementar la rentabilidad.
- Formalizar el control financiero acorde a la actividad de la empresa, lo que permitirá conocer la situación económica, reducir sus costos y gastos así como también sus índices de gestión.
- Se recomienda mantener excelentes relaciones con el cliente, lo que permitirá cumplir con las exigencias del cliente, y lograr una mayor participación en el mercado.
- Lograr altos índices de satisfacción del personal a través de incentivos laborales y capacitaciones permanentes generando un buen clima laboral en el interior de la empresa.
- Actualizar toda la información, equipo tecnológico y de comunicación que requiere la empresa para un adecuado funcionamiento y cumplimiento de las actividades diarias.
- Considerar los proyectos propuestos para ser implantados dentro del desarrollo de la empresa.

6.3. BIBLIOGRAFÍA

- MICHAEL, Porter, Estrategia Competitiva, 2004
- SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2005 Y 2008
- KAPLAN Robert., NORTON David, Balanced Scored Card. Gestión 2006 Barcelona 2006.
- SERNA Humberto, Plantación y Gestión Estratégica. Legis Editores 2007, Bogota 2007.

- GARRIDO Santiago, "Direccionamiento Estratégico", McGraw Hill, 2003.
- HILL Charles Jones, "Administración Estratégica, un enfoque integrado", tercera edición, 2004.
- JARRIN Pedro, "Guía Práctica de Investigación Científica", segunda edición, Quito 1997.
- KAPLAN Roberth / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- DRUDIS Antonio, "Gestión de Proyectos", Editorial Gestión 2000, Barcelona 1999
- CD, MORENO Galo, "Planificación Estratégica"
- Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2007.

REFERENCIAS WEB

- www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm
- www.monografías.com
- www.calidad.umh.es/es/procesos.htm
- www.aiteco.com/indicador.htm
- www.monografías.com
- www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glosario
- www.gestiopolis.com
- www.bce.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.mic.gov.ec
- www.aeade.ec
- www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.
- www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans
- www.edicionsupc.es/ftppublic
- www.cbasico.fmed.edu.uy/MMCC

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
PARA TRAPEGSA
BASADO EN BALANCED SCORECARD**

ANEXOS



ANEXO N° 1: ENCUESTA A CLIENTES

**ENCUESTA PARA CLIENTES DEL SERVICIO DE TRANPORTE DE CARGA PESADA
GRACIELA GUANOLEMA "TRAPEGSA"**

OBJETIVO GENERAL: Conocer la opinión de los clientes de "TRAPEGSA" acerca del servicio de transporte entregado, con el fin de realizar las mejoras necesarias, dando una atención al cliente efectiva y de calidad para satisfacer sus expectativas y necesidades

INSTRUCCIÓN: Marque con una X en el casillero la respuesta que usted, crea que sea la más apropiada a nuestra pregunta

NOMBRE: _____ **CARGO:** _____
EMPRESA: _____

DESARROLLO

1. ¿Cuánto tiempo tiene conocimiento del servicio de transporte que entrega la empresa?

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 0-11 meses | <input type="checkbox"/> |
| 1-5 años | <input type="checkbox"/> |
| 5-10 años | <input type="checkbox"/> |
| Más de 10 años | <input type="checkbox"/> |

2. ¿A través de que medios llegó a conocer de nuestros servicios?

- | | |
|------------------|--------------------------|
| Amistades | <input type="checkbox"/> |
| Ambiente Laboral | <input type="checkbox"/> |
| Publicidad | <input type="checkbox"/> |
| Otro especifique | <input type="checkbox"/> |

3. ¿Esta satisfecho con el servicio de transporte que entrega la empresa y Por qué?

- | | |
|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

4. ¿Usted cree que las unidades vehiculares con los que se ofrece el servicio son: ?

- | | |
|-----------|--------------------------|
| Mala | <input type="checkbox"/> |
| Buena | <input type="checkbox"/> |
| Muy Buena | <input type="checkbox"/> |
| Excelente | <input type="checkbox"/> |

5. ¿La atención que recibe del señor chofer es?

- Mala
- Buena
- Muy Buena
- Excelente

6. ¿Considera que los precios que se requiere por el servicio otorgado son?

- Elevados
- Iguales
- Bajos

7. ¿Cuál cree usted que es la característica más representativa de nuestro servicio?

- Responsabilidad
- Puntualidad.
- Confiabilidad
- Respeto

8. ¿Usa el servicio de transporte de otras empresas y Por que?

- Si
- No
-

9. ¿Cuál es el tiempo máximo de pago por el servicio de transporte?

- 0-15 días
- 16-30 días
- Más de 30 días

10. ¿Qué servicio adicional le gustaría que la empresa le proporcione?

11. Sugerencias

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ANEXO N° 2: TALLER PARA EL PESONAL DE LA EMPRESA

TALLER PARA EL PESONAL DE TRAPEGSA

OBJETIVO

Determinar el nivel de identificación del personal con la empresa y sus objetivos organizacionales.

DATOS PERSONALES

Nombre:.....

Cargo:..... Fecha:.....

1.- ¿Le agrada el clima laboral de la empresa? ¿Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros?

2.- ¿Practica principios y valores en la empresa? ¿Cuáles?

3.- ¿Qué principios y valores practica la empresa?

4.- ¿Conoce la misión de la empresa? Escriba.

5.- ¿Conoce la visión de la empresa? Escriba.

6.- ¿Usted como elemento esencial de la empresa a que se compromete para lograr alcanzar la visión?

7.- Plantee los objetivos que Usted cree que la empresa pretende alcanzar en un determinado tiempo.

ANEXO Nº 3 TRIPTICO

CROQUIS

Paradero EL CHOFER

Lubricadora EL BLANCO

CALLE CORAZÓN

Entrada a ALDAG

Entrada a ALDAG

CALLE JOSÉ CAMINO

VÍA ALDAG

SANTO DOMINGO

OFICINAS TRAPEGSA

Academia del Ecuador AURELIA

COLEGIO NACIONAL ALDAG

Parroquia de Aldag, en la vía Aldag-Santa Domingo de los Colorados Km. 1 1/2 y Calle José Camino S/N

Camiones de carga de:
20 toneladas
40 toneladas

Servicio a nivel nacional
Telef: 2389241
Fax: 2389619
E-mail: info@trapegsa.com.ec

TRAPEGSA
Responsabilidad y rapidez en su entrega

Exclusividad, cumplimiento y puntualidad, es el objetivo primordial para el transporte de carga pesada TRAPEGSA.

- Rastreo Satelital
- Camiones asegurados
- Dispositivo de localización y rastreo del vehículo

Nuestra filosofía de Servicio se basa en:
RESPONSABILIDAD
RESPECTO
HONESTIDAD
SOLIDARIDAD
CORTESÍA

www.trapegsa.com.ec

The infographic is divided into three vertical panels. The left panel features a blue truck at the top, a globe with hands holding it in the middle, and a list of principles at the bottom. The middle panel shows a man in a suit looking at a truck, with a globe and a list of vision and mission statements. The right panel shows two hands shaking, with a list of values. The background is a collage of trucks and industrial scenes.

TRAPEGSA

Es una empresa dedicada a prestar el servicio de transporte de carga pesada a nivel nacional para empresas que comercializan materiales de construcción sólidos y líquidos, así como también a empresas recicladoras, exportadoras e importadoras.

PRINCIPIOS

- Basar el prestigio de la empresa en la calidad de su servicio
- Puntualidad en la entrega del servicio
- Trabajo en equipo coordinado y efectivo

www.trapegsa.com.ec

VISIÓN

"Ser socio estratégico de las Empresas de más alto nivel en el país, proveedora de servicios logísticos de carga pesada, caracterizada por altos estándares de confiabilidad, la mejora continua, innovación de su parque automotor, una infraestructura adecuada así como también un personal calificado y motivado para cumplir los compromisos adquiridos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes"

MISIÓN

"Nuestro compromiso es dar soluciones a las operaciones logísticas y cadenas de abastecimiento, para empresas a nivel nacional con un servicio competitivo que permita alcanzar la rentabilidad, desarrollo, así como también el bienestar de sus colaboradores, accionistas y la sociedad en general".

www.trapegsa.com.ec

VALORES

RESPONSABILIDAD: En el cumplimiento de las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general

HONESTIDAD: En nuestra actividad productiva, beneficiando a la comunidad en general sin causar perjuicio alguno a nadie.

RESPECTO: Hacia nuestros empleados, clientes, proveedores y vecinos.

SOLIDARIDAD: Colaborando y apoyando para el desarrollo de todas las actividades cotidianas de la empresa y de sus empleados

CORTESÍA: Brindar una excelente atención al cliente interno y externo así como también a los proveedores.

www.trapegsa.com.ec