

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

FAUSTO FREDY LOZA GALLEGOS

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “*Planeación Estratégica de la empresa Apparel Fashion de la ciudad de Riobamba*”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Junio de 2009

Fausto Fredy Loza Gallegos

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERIA COMERCIAL

CERTIFICADO

Ing. Cesar Llumiyinga Caiza

Eco. Porfirio Jiménez Ríos

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “*Planeación Estratégica de la empresa Apparel Fashion de la ciudad de Riobamba*” realizado por Fausto Fredy Loza Gallegos, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la aplicabilidad del tema tratado se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Fausto Fredy Loza Gallegos que lo entregue a la Ingeniera Fanny Cevallos, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Junio de 2009

Ing. Cesar Llumiyinga Caiza

DIRECTOR

Eco. Porfirio Jiménez Ríos

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERIA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Fausto Fredy Loza Gallegos

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “*Planeación Estratégica de la empresa Apparel Fashion de la ciudad de Riobamba*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio de 2009

Fausto Fredy Loza Gallegos

DEDICATORIA

*A mi esposa, y a mis
hijos que son el soporte
y la razón de mi vida*

Agradecimiento

A la Escuela Politécnica del Ejército, a su personal docente, con quienes compartí momentos muy gratos y supieron impartir y compartir sus conocimientos.

A mi Director de Tesis Ing. Cesar Llumiyinga Caiza y mi Codirector Ec Porfirio Jiménez Ríos por su paciencia y profesionalismo con que realizaron valiosos aportes para la realización de esta tesis

Y a todas las personas que me apoyaron en este importante trabajo.

Fredy Loza Gallegos

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
RESUMEN EJECUTIVO (VERSION INGLES)	4
CAPITULO I	
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA APPAREL FASHION	7
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	7
1.2. GIRO DEL NEGOCIO	8
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	9
1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.5. OBJETIVOS DEL PLAN	13
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	13
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5.3. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	14
1.5.4. MARCO TEÓRICO	14
1.5.5. MARCO CONCEPTUAL	51
CAPITULO II	
2. ANALISIS SITUACIONAL DE APPAREL FASHION	59
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	59
2.1.1. MACRO – AMBIENTE	59
2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO	59
2.1.1.1.1. INFLACIÓN	60
2.1.1.1.2. TASA DE INTERÉS	65
2.1.1.1.2.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA	67
2.1.1.1.2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA	69
2.1.1.1.3. PRODUCTO INTERNO BRUTO	71
2.1.1.1.4. RIESGO PAÍS	74
2.1.1.1.5. REMESAS INMIGRANTES	77
2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO	81

2.1.1.3.	FACTOR LEGAL	83
2.1.1.4.	FACTOR SOCIAL	85
2.1.1.5.	FACTOR TECNOLÓGICO	86
2.1.2.	MICRO – AMBIENTE	88
2.1.2.1.	PROVEEDORES	88
2.1.2.2.	CLIENTES	89
2.1.2.3.	COMPETENCIA	89
2.1.2.4.	ESTUDIO DE MERCADO	90
2.2.	ANÁLISIS INTERNO	93
2.2.1.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	93
2.2.2.	CAPACIDAD FINANCIERA	95
2.2.3.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	97
2.2.4.	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO	99
2.3.	ANÁLISIS FODA	99
2.3.1.	LISTADO DE INCIDENTES	99
2.3.2.	MATRICES	102
2.3.2.1.	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	103
2.3.2.2.	MATRIZ DE POTENCIALES DE ADAPTACIÓN	106
2.3.2.3.	MATRIZ DE POTENCIALES DE REACCIÓN	109
2.3.2.4.	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	112
2.3.2.5.	HOJA DE TRABAJO MATRIZ FODA	115
2.3.2.6.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	119

CAPITULO III

3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	121
3.1.	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	121
3.2.	FILOSOFÍA CORPORATIVA	122
3.3.	PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES.	122
3.4.	MISIÓN	131
3.5.	VISIÓN	132

3.6.	OBJETIVOS	133
3.6.1.	OBJETIVOS CORPORATIVOS	134
3.6.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	134
3.7.	POLÍTICAS	135
3.8.	ESTRATEGIAS	135
3.8.1.	ESTRATEGIA CORPORATIVA	135
3.9.	MAPA ESTRATÉGICO	138

CAPITULO IV

4.	DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS	139
4.1.	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS	139
4.2.	INDICADORES	140
4.2.1.	INDICADORES DE GESTIÓN	140
4.2.2.	INDICADORES DE EFICIENCIA	141
4.2.3.	INDICADORES DE PERSONAL	141
4.2.4.	INDICADORES DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD	141
4.3.	ELABORACIÓN DE LOS PERFILES	147
4.4.	PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS	148
4.5.	DESARROLLO DE LOS PROYECTOS	149
4.6.	DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA	156
4.7.	PLAN DE CAPACITACIÓN DEL RECURSO HUMANO	157

CAPITULO V

5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	163
5.1.	CONCLUSIONES	163
5.2.	RECOMENDACIONES	166

	BIBLIOGRAFIA	168
--	--------------	-----

LISTADO DE GRAFICOS

NUMERO	NOMBRE	PAGINA
1	PRODUCTOS DE LA EMPRESA	9
2	ORGANIGRAMA ACTUAL DE APPAREL FASHION	10
3	PLAN ESTRATÉGICO	16
4	INTERRELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA CORPORATIVA Y LAS FUNCIONES	41
5	OPCIONES POSIBLES PARA LA ESTRATEGIA DE CARTERA	43
6	INDICADORES DE GESTIÓN	50
7	INFLACIÓN ANUAL	60
8	INFLACIÓN ANUAL, MENSUAL Y ACUMULADA	64
9	PRODUCTOS CON MAYOR INFLACIÓN	64
10	CAPTACIONES DE LA BANCA PRIVADA	66
11	CARTERA POR VENCER DE LA BANCA PRIVADA	67
12	EVOLUCION DE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL – CORPORATIVA Y PYMES	68
13	EVOLUCION DE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL – CONSUMO Y C. MINORISTA	68
14	EVOLUCION DE LA TASA ACTIVA REFERENCIAL - VIVIENDA Y MICROCREDITO	69
15	TASA DE INTERES PASIVA	70
16	PRODUCTO INTERNO BRUTO	72
17	VALOR AGREGADO BRUTO	73
18	INDICE EMBI (RIESGO PAIS)	74
19	EVOLUCION DEL INDICE RIESGO PAIS	75
20	INDICE EMBI 2008	76

21	REMESAS RECIBIDAS EN LA REGION INTERANDINA 2005-2008	79
22	MAPA ESTRATEGICO	138
23	NUEVO ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE APPAREL FASHION	156

LISTADO DE CUADROS

NUMERO	NOMBRE	PAGINA
1	MATRIZ FODA	25
2	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	27
3	MATRIZ DE ANALISIS FODA	39
4	CAPTACIONES Y CREDITO DE LA BANCA	66
5	REMESAS RECIBIDAS EN EL PERIODO 2005 – 2008	79
6	LISTADO DE INCIDENTES	100
7	MATRIZ DE VULNERABILIDAD	103
8	MATRIZ DE POTENCIALES DE ADAPTACION	106
9	MATRIZ DE POTENCIALES DE REACCIÓN	109
10	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD	112
11	MATRIZ FODA	115
12	MATRIZ DE ESTRATEGIAS	119
13	MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS Y VALORES	129
14	MATRIZ DE ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	135
15	MATRIZ PARA INDICADORES DEL PLAN DE MARKETING	143
16	MATRIZ PARA INDICADORES DEL SISTEMA DE CALIDAD	144
17	MATRIZ PARA INDICADORES DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	145
18	MATRIZ PARA INDICADORES DEL SISTEMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	146
19	PROYECTOS CON PRIORIDAD A CORTO PLAZO	148
20	PROYECTOS CON PRIORIDAD A MEDIANO PLAZO	149

21	PROYECTOS CON PRIORIDAD A LARGO PLAZO	149
22	PROYECTO N° 1	150
23	PROYECTO N° 2	151
24	PROYECTO N° 3	152
25	FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS SIN PROYECTOS	153
26	FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS CON PROYECTOS	154
27	ANALISIS DE INGRESOS POR UTILIDADES	155
28	PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE CAPACITACION	163
29	CRONOGRAMA DE CAPACITACION	163