



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
CONFECCIONES FYF**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Licenciada en Administración de
Empresas**

Autora:

Paula Daniela Vega Campoverde

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

Este trabajo es la representación de un logro propio
quiero dedicármelo a mi porque sé todo lo que ha
costado, a Dios que es mi guía en la vida y a mí
angelito que sé que me cuida y está orgulloso desde
el cielo.

Paula Vega

AGRADECIMIENTO

Agradezco eternamente a Dios que ha sido mi guía y pilar en este camino, a mis padres Favian Vega y Fernanda Campoverde por su apoyo y cariño durante todos estos años, a mis hermanos David y Aaron por siempre darme una mano o un abrazo cuando lo necesite, a mis abuelitos Luis Vega y a mi querida Mimi que con su cariño me ha dado fuerza y cariño, a mis abuelitos en el cielo Edelina y Rubén que sé que estarían muy orgullosos y contentos por mí, quiero agradecer también a la Universidad del Azuay por durante todo el transcurso universitario me han brindado apoyo con un porcentaje de beca, a mis amigos y compañeros con los que he compartido durante estos últimos años es especial al Carlitos Iván por ser mi soporte y alimentarme durante estos años, a Mateo por ayudarme siempre que lo necesite y a un compañero especial con el que compartí los últimos años. Quiero agradecer también a mi tutora Juanita quien me ha guiado en este trabajo y por haber sido una profe tan buena, por último, quiero dar las gracias a todas las personas que han creído en mí.

Paula Vega

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de Anexos.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO TEÓRICO.....	2
1.1 Evolución de la Planeación Estratégica	2
1.1.1 Ciclo de la Planificación Estratégica	3
1.2 Impacto de la Planificación Estratégica en las Pymes	5
1.3 Sostenibilidad y Responsabilidad Social	6
CAPÍTULO 2.....	8
2. LEVANTAMIENTO DE DATOS	8
2.1 Auditoría Externa	8
2.1.1 Matriz de perfil competitivo	8
2.1.2 PESTEL.....	12
2.1.3 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	16
2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	18
2.2.1 Aplicación Práctica EFE.....	20
2.3 Auditoría Interna	21
2.3.1 Aplicación Práctica Auditoría Interna.....	22
2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	27
2.4.1 Aplicación Práctica Auditoría Interna.....	28
2.5 Cadena de Valor.....	28
2.5.1 Aplicación Práctica Cadena de valor	30
2.6 FODA.....	32
2.6.1 Aplicación Práctica FODA	33
CAPÍTULO 3.....	34
3. Resultados	34
3.1 Visión, Misión, Objetivos y Valores.....	34
3.1.1 Visión	34
3.1.2 Misión	35
3.1.3 Objetivos	36
3.1.4 Valores	37

3.2	Aplicación de Herramientas de Planeación Estratégica	37
3.2.1	FODA Cruzado.....	37
3.2.2	Matriz Interna y Externa.....	39
3.2.3	Matriz Gran Estrategias	40
3.2.4	BCG.....	42
3.2.5	Cuadro de Mando Integral	44
3.2.6	BSC/ Mapa Estratégico.....	45
3.2.7	Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.....	46
	CONCLUSIONES	51
	RECOMENDACIONES	52
	ANEXOS	61

Índice de Figuras

Figura 1	Nivel de las 5 fuerzas de Porter para la empresa Confecciones FyF	17
Figura 2	Diagrama de Flujo del Proceso de Bordado.....	24
Figura 3	Diagrama de Flujo del Proceso de Confección.....	25
Figura 4	Organigrama de la Empresa Confecciones FyF.....	26
Figura 5	Cadena de Valor.....	29
Figura 6	Cadena de Valor Empresa Confecciones FyF.....	30
Figura 7	Matriz Interna y Externa de Confecciones FyF	40
Figura 8	Matriz de la Gran Estrategia	41
Figura 9	Matriz Gran Estrategia de Confecciones FyF	42
Figura 10	BCG de Confecciones FyF	44
Figura 11	BSC Confecciones FyF.....	46

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Perfil Competitivo en la Industria de Bordado en Maquina	10
Tabla 2 Matriz de Perfil Competitivo en la Industria de la Confección.	11
Tabla 3 Matriz EFE de Confecciones FyF	20
Tabla 4 Matriz EFI de Confecciones FyF.....	28
Tabla 5 FODA de la Empresa Confecciones FyF	33
Tabla 6 Posición de las Líneas de Negocio de Confecciones FyF	43
Tabla 7 Cuadro de Mando Integral Confecciones FyF.....	45
Tabla 8 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica de Confecciones FyF	48

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario de Auditoría Interna y Externa	61
Anexo 2 Taller de Misión, Visión, Objetivos y Valores	68

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue realizar un plan estratégico que pueda mejorar la competitividad y el desempeño de la empresa Confecciones FyF. Este trabajo tuvo como fundamentación teórica a los componentes y etapas de la planificación estratégica, la metodología tuvo un enfoque mixto, aplicado, exploratorio y cuyos datos fueron obtenidos con información de todos los colaboradores de la empresa. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas y talleres participativos a los líderes y colaboradores para poder realizar el análisis interno y externo de la empresa, lo que permitió definir visión, misión, valores y objetivos. Se llegó a la conclusión que la empresa tiene recursos y potencial para poder crecer si implementa las estrategias recomendadas.

Palabras clave: análisis, estrategias, industria textil, planificación estratégica, toma de decisiones.

ABSTRACT

The purpose of this work was to develop a strategic plan that could improve the competitiveness and profitability of the company Confecciones FyF. This work was based theoretically on the components and stages of strategic planning, meanwhile the methodology followed a mixed, applied, and exploratory approach. Whose data were obtained with information from all employees of the company. Semi-structured interviews and participative workshops were applied to the leaders and collaborators in order to carry out the internal and external analysis of the company, which allowed defining the vision, mission, values and goals. It was concluded that the company has the resources and potential to grow if it implements the recommended strategies.

Keywords: analysis, embroidery, apparel, strategies, textile industry, strategic planning, decision makin

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta fundamental para el crecimiento y buen funcionamiento de las empresas, Confecciones FYF se encuentra varios años en el mercado textil y de bordado, sin embargo, esta empresa es muy tradicional, se ha manejado siempre de una manera empírica, no tiene definida misión ni visión, no se ha planteado planes de marketing o planes estratégicos de ventas y comercialización, no tiene un registro exacto de sus costos y gastos. A lo largo de los años ha ido creciendo, se ha ido adaptando a los cambios del mercado sin ningún tipo de estudio.

El objetivo es realizar un plan estratégico que mejore la competitividad y el desempeño de la empresa Confecciones FyF para que así pueda mejorar rentabilidad y utilidades. Se busca saber cuál es el estado de situación actual de la empresa, los desafíos y oportunidades que esta tiene y las estrategias que esta debería implementar.

Durante el transcurso de este trabajo se pudo dar cuenta de que la empresa tiene las capacidades para crecer en el mercado tanto de confección como de bordado, además de otros aspectos como la creciente demanda de la línea pesada (ropa de trabajo) y de la personalización de uniformes para empresas.

La presente investigación está compuesta por el capítulo 1, un marco teórico de temas competentes al desarrollo de la tesis, capítulo 2, donde está el análisis interno y externo de la empresa, y el capítulo 3, donde se utilizan diferentes herramientas y matrices de la planificación estratégica, finalmente están las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

Este capítulo aborda los fundamentos teóricos sobre los que se sustenta esta investigación, en los que se detalla conceptos clave sobre la planificación estratégica, su evolución, el impacto que tiene en las Pymes, el ciclo de la planeación estratégica, y la relación que tiene con la sostenibilidad y responsabilidad social. El fin de desarrollar estos conceptos es para tener una visión clara del panorama de la planificación estratégica para poder realizar la misma en la empresa.

1.1 Evolución de la Planeación Estratégica

En la actualidad donde se vive en un mundo globalizado las organizaciones, empresas y entidades buscan desarrollar planes estratégicos que les permitan tomar decisiones oportunas y rápidas mediante diferentes herramientas y métodos de análisis Ríos et al. (2023). Antes de definir qué es planeación estratégica es importante definir estrategia organizacional, Chiavenato y Sapiro (2017) dicen que esta surgió como una consecuencia de una intensa competencia entre organizaciones además una necesidad de cooperación entre empresas para así cumplir con los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica surge como una herramienta de la estrategia empresarial, varios autores han definido la PE en esencia, pero con sus diferentes perspectivas, diferentes autores han identificado en toda organización una buena planeación estratégica es requerida para tomar buenas decisiones y mejorar la rentabilidad (Benková et al., 2019). Berry y Wechsler (1995) dicen que la planeación estratégica es un proceso sistemático, nos dicen que este sirve para gestionar la organización y su dirección futura, relacionando con el entorno y con las partes externas interesadas.

La planificación estratégica es un esfuerzo para producir decisiones y acciones fundamentales que ayudan a estructurar y guiar organizaciones o entidades (Bryson, 2017). Es un proceso sistemático que ayuda a plantear y responder preguntas críticas a las que la organización se enfrenta. El resultado de este proceso es un plan de desarrollo estratégico que identifica los resultados que se esperan obtener en un periodo estableciendo prioridades (Wolf y Floyd, 2013).

La planificación estratégica ofrece un proceso sistemático para plantear y responder las preguntas más críticas a las que se enfrenta un equipo de gestión, especialmente las

decisiones que comprometen recursos importantes e irrevocables (Wibbens, 2019; Danneels, 2016).

Ríos et al. (2023) afirman que la planeación estratégica es la encargada de proporcionar planes operativos para apoyar a la empresa a que cumpla sus objetivos más aun cuando estos se dificultan alcanzar, lo que buscan las empresas al analizar su planeación estratégica es mejorar en cada una de sus áreas.

Chiavenato y Sapiro (2017) dicen que un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático para que sea eficaz y que este proceso debe iniciarse con pregunta simples, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas:

¿Cuál es la situación actual de la empresa?

¿Comparando con los competidos como es el desempeño que se tiene frente a los competidores?

¿La empresa u organización como se encontrad entre de 1, 5 y 10 años si no se aplica algún cambio?

¿El administrador o gente que decisiones debería tomar si las repuesta anteriores fueron negativas?

¿Dentro de estas decisiones que riesgos existirían?

La planificación estratégica es un proceso que permite a las organizaciones establecer objetivos, desarrollar estrategias y evaluar resultados en un entorno dinámico y competitivo (Bryson, 2018).

En conclusión, la planificación implica seguir un proceso que ayuda a las organizaciones a establecer objetivos, desarrollar estrategias y evaluar resultados con el objetivo de mejorar su desempeño y que la organización pueda irse adaptando a un entorno competitivo y cambiante. Lo que ayuda a tomar buenas decisiones, mejorar la eficacia en el uso de recursos y contribuye al crecimiento y sostenibilidad a largo plazo

1.1.1 Ciclo de la Planificación Estratégica

El ciclo de la planificación estratégica tiene varias etapas fundamentales que aseguran una ejecución efectiva y alineada con la misión y visión organizacional.

Según Chiavenato y Sapiro (2017) el proceso de planeación estratégica se compone de seis etapas:

1. Definición de la misión y visión para poder establecer la razón de ser de la organización y la imagen futura que esta desea alcanzar.
2. Análisis del entorno externo, es importante saber identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno externo de la organización que puedan influir en su desempeño para que en el caso de las oportunidades aprovecharlas y en la de los riesgos mitigarlos.
3. Análisis del entorno interno es importante conocer a profundidad la empresa u organización y saber identificar las fortalezas y debilidades que esta posee para así poder tomar buenas decisiones y que sean reales en base a la situación de la empresa.
4. Formulación de estrategias, una vez que ya tengamos información nuestro entorno interno y externo y con una visión clara de a donde se quiere llegar y en qué forma, podemos desarrollar estrategias y que estas aprovechen al máximo las fortalezas y oportunidades, y mitiguen las debilidades y amenazas.
5. Implementación de las estrategias, se pone en práctica las estrategias planteadas designando recursos, designando tareas y poniendo en ejecución de planes de acción, teniendo en cuenta las capacidades y los recursos con los que se cuenta
6. Evaluación y control: Monitorear y evaluar los resultados obtenidos, realizando ajustes cuando sea necesario.

Por otra parte (Bryson et al., 2018) y (Spyridonidou et al., 2020) definen el proceso para realizar un planificación estratégica de la siguiente manera:

1. Diagnóstico y análisis del entorno

El primer paso es realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa tanto del entorno interno como externo, este diagnóstico sirva para la organización pueda conocer su posición en el mercado y pueda anticiparse a nuevas tendencias (Spyridonidou et al., 2020)

2. Definición de la visión, misión y objetivos estratégicos

Ya con los datos de en donde y como se encuentra la empresa esta debe definir su misión, visión y objetivos estratégicos los cuales tiene que ser SMART, estos elementos nos guiaron dándonos dirección y cohesión en la toma de decisiones (Spyridonidou et al., 2020)

3. Formulación de estrategias

Se diseñan estrategias para así poder alcanzar los objetivos establecidos estas estrategias deben tener en cuenta los recursos y las capacidades de la empresa (Bryson et al., 2018)

4. Implementación de estrategias

Para la implementación de las estrategias se requiere la asignación de los recursos, comunicación efectiva y gestión del cambio en la organización (Bryson, 2018). Para implementar las estrategias se debe establecer un plan de acción detallado con responsables, plazos y métricas.

5. Evaluación y control estratégico

El ciclo de la planificación estratégica concluye con la medición de los resultados y el desempeño de la empresa y así poder aplicar un proceso de mejora continua (Spyridonidou et al., 2020).

1.2 Impacto de la Planificación Estratégica en las Pymes

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) se desarrollan en un mercado altamente competitivo, que se sigue expandiendo constantemente. Para poder sobresalir en este contexto, es importante que estas empresas adopten nuevas estrategias para que puedan aprovechar sus recursos al máximo y superar a sus competidores. Es importante implementar tácticas que faciliten el entendimiento de los factores internos y externos que afectan a la empresa, para así centrarse en la gestión financiera y en el crecimiento tanto económico como organizacional (Salazar, 2016). Establecer un plan estratégico puede mejorar significativamente la competitividad de las Pymes en el mercado (Ribas et al., 2022). El plan estratégico fortalece la estructura de la empresa, diferenciándola de sus competidores (Sumba-Bustamante et al., 2020).

La identificación de los problemas que existen mediante herramientas de análisis es muy importante para al desarrollar un plan estratégico este sea efectivo (Salazar, 2016), lo que permite detectar debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas dentro de la empresa (Agwu, 2018).

La P.E. en las Pymes surge como una respuesta a situaciones específicas y se adapta a las nuevas exigencias del mercado. Esto aumenta su productividad y les permite gestionar mejor sus costos financieros (Parra et al., 2020).

Las Pymes deben integrar valores, una misión, una visión y objetivos estratégicos. La Pe estratégica le puede ayudar a aprovechar y crear oportunidades (Acosta y Pérez, 2010). El objetivo principal de cualquier negocio es generar utilidades, para las PYMES, esto implica la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores. Dependiendo de su sector de actividad, estas empresas pueden clasificarse de diversas maneras (Filion, Cisneros, & Mejía-Morelos, 2011).

Es importante que las PYMES tengan una actualización constante en áreas como producción, promoción, comercialización y distribución. Esto les ayudara a retener a sus consumidores y crear fidelidad, especialmente ante empresas extranjeras que cuentan con mayores recursos financieros y capacidades productivas. (López & Martínez, 2012). Para que una planeación estratégica sea exitosa esta debe incorporar paso de implementación y mediadas que permitan involucrar al capital humano y supervisar los resultados (Envicio, 2019).

1.3 Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Aagaard (2016) menciona que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido adoptada por grandes corporaciones, y a veces su implementación empieza a ser más una estrategia de marketing, lo que puede perjudicar la sostenibilidad, la innovación y el desarrollo real de las organizaciones. Los beneficios resultantes de RSE pueden ser inciertos, esto nos lleva a cuestionar la idoneidad de incluir actividades de RSE dentro de la estrategia empresarial (Villasmil, 2016).

La RSE viene ligado con la obligación de crear una sociedad mejor y hacer sostenible ambiente. Entre los beneficios que viene con la RSE está la atracción y retención de empleados, el desarrollo de operaciones dentro del marco legal, el acceso a diversas fuentes de financiamiento, mejoras en calidad y productividad, fortalecimiento de la imagen de marca, disminución de costos, aumento en las ventas y fidelización de clientes (Fayad et al., 2017; Malik et al., 2021).

Se ha pasado de una percepción de la RSE centrada en los beneficios económicos y las obligaciones legales a una perspectiva que enfatiza en lo ético (Maqbool & Zameer, 2018). Las actividades asociadas con la RSE, no generan beneficios económicos directos, mientras que aquellas que tienen un enfoque estratégico sí ofrecen ventajas (Lyon & Maxwell, 2008). A pesar de esto, hay evidencia que muestra resultados mixtos y, en

ocasiones, nulos entre la RSE y el beneficio económico (Maqbool & Zameer, 2018; Velte, 2022).

Por otro lado, Okafor et al. (2021) encontraron que las iniciativas de RSE no solo contribuyen al aumento de ingresos, sino que también mejoran la rentabilidad y el valor de las empresas en el sector tecnológico y la percepción de la empresa.

Como redacta Camarán et al., (2029) los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas se originaron en el 2016, vienen del labor y trabajo entre los gobiernos de los países miembros, la academia, la sociedad y el sector privado, los ODS están formados por 17 objetivos, 169 metas y 232 indicadores de resultado asociados, que regirán hasta el 2030. Los ODS tratan aspectos económicos, sociales y ambientales, centrándose en la importancia de la paz, la justicia e instituciones sólidas para lograr el desarrollo sostenible y equitativo, siendo esto su principal hoja de ruta (Sanahuja, 2015; Duarte, 2017; Remacha, 2017).

El objetivo 8 que es trabajo decente y crecimiento económico es al que más pueden aportar las Pymes, en el ámbito interno pueden contribuir de la siguiente manera: garantizando condiciones laborales dignas asegurando la no discriminación, estableciendo política de inclusión y diversidad, con la justa selección de proveedores, utilizando eficientemente de los recursos naturales en las actividades la empresa, contando con sistemas de gestión de salud y seguridad en las instalaciones y así mismo requerirlo a los proveedores, dando la oportunidad de desarrollarse laboralmente.

En el ámbito externo puede contribuir fomentando el empleo joven, garantizando la libertad sindical y la negociación colectiva, ayudando a impulsar la economía y cultura local donde la empresa tenga operaciones, impulsando la economía y cultura local donde la empresa tenga operaciones, entre otras actividades (Domínguez, 2022) En los últimos años los ODS poco a poco han ido pasando de ser una alternativa a ser una guía en este caso para las empresas.

Por lo tanto, el aporte de la RSE ligada a la PE de las MIPYMES desde un enfoque de sostenibilidad, articulado a los ODS, implica la integración de prácticas responsables en la gestión empresarial, impulsando a que exista un equilibrio entre el crecimiento económico, la protección ambiental y el bienestar social. Además, permite a las pequeñas y medianas empresas fortalecer su competitividad y posición en el mercado ayudando así a garantizar su viabilidad y resiliencia del negocio a largo plazo.

CAPÍTULO 2

2. LEVANTAMIENTO DE DATOS

Este capítulo aborda el levantamiento de datos de la empresa donde se desarrolla la auditoría interna y externa utilizando talleres participativos con los miembros de la empresa y utilizando diferentes herramientas como son el análisis PESTEL, la matriz de perfil competitivo, diagrama de las 5 fuerzas de Porter y la matriz de evaluación de factores externos para la auditoría externa, mientras que para la auditoría interna se utiliza herramientas como el desarrollo mismo de la auditoría, la cadena de valor, la matriz de evaluación de factores internos y el FODA. El desarrollo de esta auditoría tanto interna como externa sirve para tener una visión clara de la situación de la empresa y que a partir de esta se planteen estrategias que sirvan a la empresa.

2.1 Auditoría Externa

Permite conocer tendencias del mercado, competencia directa e indirecta, cambios en regulaciones, Innovaciones tecnológicas, condiciones macroeconómicas. con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en el logro de sus objetivos estratégicos, con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en el logro de sus objetivos estratégicos (Vega et al., 2024).

2.1.1 Matriz de perfil competitivo

Según González y Rodríguez (2019) es una herramienta que se usa en el análisis y la planeación estratégica, esta que sirve para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la empresa u organización. Esta matriz incorpora factores clave de éxito (FCE) estos dependen mucho de la industria y el mercado, son determinantes en la industria y compara el desempeño de la empresa con el de sus rivales destacados.

La MPC nos sirve para poder realizar una evaluación comparativa, identificar fortalezas y debilidades relativas y formular estrategias competitiva (González y Rodríguez, 2019)

Para elaborar la MPC competitivo primero se deben identificar los factores claves para el éxito de la industria en la que se desenvuelve y a cada factor se le debe asignar un peso en relación a su importancia con el éxito de la industria, la suma de todos los pesos

de ser igual a 1, consiguiente a ello se debe calificar a la empresa y a los competidores en una escala del 1 al 4 donde 1 tiende a ser debilidad y 4 fortaleza para luego multiplicar las calificaciones con los pesos asignados a cada FCE para obtener una ponderación en cada empresa en cada factor y por ultimo sumar las puntuaciones ponderadas de cada empresa para así obtener su perfil competitivo (Amaya et al., 2021).

2.1.1.1 Aplicación Práctica Matriz de Perfil Competitivo

La empresa se desenvuelve en dos líneas de negocio y tienen competidores de diferente tipo por lo que el análisis se lo realiza de manera individual.

Tabla 1

Matriz de Perfil Competitivo en la Industria de Bordado en Maquina

Factores Clave	Peso	Confecciones		Bordados de la Loja		Bordados la Gloria		Sp Design	
		FyF							
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Calidad	0.3	3	0.9	3	0.9	3	0.9	4	1.2
Precio	0.3	4	1.2	4	1.2	2	0.6	2	0.6
Puntualidad de entrega	0.15	1	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45
Servicio al cliente	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Posición en el mercado	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Total	1		2.7		3.05		2.45		2.85

Se puede observar que, si bien la empresa está en números bastantes parecidos con los de sus principales competidores, lo que más le afecta a la empresa es su posicionamiento en el mercado debido a que no es muy conocida sin embargo los factores de precio y la calidad donde tiene una buena clasificación son los que hace competitiva a la empresa en el mercado.

Tabla 2*Matriz de Perfil Competitivo en la Industria de la Confección.*

Factores Clave	Peso	Confecciones FyF		Confecciones Lou Ren		Ambateños		Uniform Home Clothing	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Calidad	0.32	3	0.96	3	0.96	2	0.64	4	1.28
Precio	0.28	3	0.84	3	0.84	4	1.12	1	0.28
Personalización	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52
Puntualidad de entrega	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Servicio al cliente	0.09	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36
Marca	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3
Total	1		2.6		2.5		2.45		3.06

En esta tabla se puede observar que la empresa está muy bien en factores que aquí se consideran importantes como la calidad y el precio, sin embargo la empresa no cuenta con una marca ni posicionamiento en el mercado además debe mejorar la puntualidad de entrega de sus productos para así ser más competitiva en el mercado.

2.1.2 PESTEL

El análisis PESTEL analiza los factores clave que pueden afectar el desempeño y el funcionamiento de una empresa, estos factores son: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Según Siddiqui (2021) para realizar un análisis PESTEL se debe identificar y analizar los factores externos que pueden afectar a la organización, para poder evaluar el impacto de cada factor en las estrategias y el desempeño de la empresa, con los riesgos y oportunidades identificados desarrollar estrategias y así poder integrar los resultados en el análisis PESTEL.

Factores Políticos

Los factores relacionados a la política que puedan influir en el futuro de la actividad de una empresa: Las subvenciones públicas que dependen de los gobiernos, la política fiscal de los diferentes países, cambios en los tratados comerciales, las nuevas decisiones de partidos los políticos en los gobiernos (Yüksel, 2012).

Factores Económicos

Los temas económicos actuales y futuras que influyen en la ejecución de las estrategias y el funcionamiento de la empresa, estos pueden ser: Los ciclos económicos del país y de los países en los que trabajamos, o que son de potencial interés, las políticas económicas del gobierno, los tipos de interés, la inflación y los niveles de renta, la segmentación en clases económicas de la población y sus posibles cambios, los factores macroeconómicos propios de cada país, los tipos de cambio o el nivel de inflación y la tasa de desempleo (Yüksel, 2012).

Factores Socioculturales

Factores socioculturales que nos ayudan a identificar las tendencias de la sociedad actual, entre estos factores están: Gustos o modas que afectan el nivel de consumo, cambios en el nivel de ingresos, la conciencia por la salud, forma en que nos comunicamos y relacionamos, el nivel poblacional, rasgos religiosos de interés (Yüksel, 2012).

Factores Tecnológicos

Influencia de la tecnología y el cambio que puede surgir en el futuro, entre estos factores están: La aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la

empresa, nuevas tecnologías disruptivas, promoción del desarrollo tecnológico, cambios en el uso de energía, nuevas formas de distribución y producción, innovación de las TICS (Yüksel, 2012).

Factores Ecológicos

Factores referidos al ambiente, pueden ser: leyes de protección medioambiental, regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos, concienciación social ecológica actual y futura, preocupación por la contaminación y el cambio climático (Yüksel, 2012).

Factores Legales

Se analizan factores y cambios en la normativa legal relacionada con nuestras operaciones, estos pueden ser: Licencias, leyes sobre el empleo, derechos de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos o regulados (Yüksel, 2012).

2.1.2.1 Aplicación Práctica PESTEL

Para la aplicación de la metodología PESTEL en la empresa se procedió a realizar una entrevista a profundidad al gerente de la misma, para lo cual se diseñó un guía de preguntas semiestructuradas para obtener la información requerida, ver anexo 1.

Factores Políticos

Eliminación de aranceles para la importación de maquinaria y materiales textiles: El gobierno ecuatoriano en el 2019 ha implementado medidas para incentivar la industria textil, con la eliminación de aranceles para la importación de maquinaria y materiales textiles con el fin de proteger el sector productivo así lo anuncio Iván Ontaneda ministro de comercio exterior en diario Primicias.

Actualmente, no existen políticas fuertes que protejan a la industria textil nacional frente a la competencia extranjera especialmente las grandes industrias de moda rápida, lo que pone a la empresa en una posición complicada en el mercado.

Ecuador ha estado en períodos de inestabilidad política en los últimos años, lo que genera incertidumbre en el entorno empresarial y esto afecta la decisión de compra de las potenciales clientes ya que con surgen sentimiento como incertidumbre lo que los lleva a la decisión de ahorrar.

Otro ámbito analizado en la entrevista por el gerente son los Beneficios de la Ley de Defensa del Artesano como que no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general (Art.16), además de que el estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica (Art. 17): La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, la importación en términos más favorables y exoneración en impuestos a las exportaciones y al IVA. Al pertenecer al gremio GREMSA, Confecciones F y F se beneficia de la Ley de Defensa del Artesano, que ofrece reducciones en impuestos y costos laborales. Sin embargo, es necesario renovar periódicamente el carnet artesanal y el registro del taller para mantener estos beneficios.

Factores Económicos

Los problemas económicos de Ecuador han incrementado la tasa de desempleo, afectando el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, afectando las ventas de productos textiles.

Países como Perú y Colombia, ofrecen costos de producción y mano de obra más bajos (el sueldo básico de Perú está en 298 dólares y de Colombia en 323 dólares), lo que representa una competencia significativa para la industria textil ecuatoriana.

El comercio informal dentro del país afecta arduamente a la industria ya que al no cumplir con los requisitos de ley estos sacan al mercado productos y servicios a un menor precio.

El incremento de los impuestos ha generado un incremento en los precios de las materias primas obligando así a las empresas a aumentar sus precios de venta.

La revista gestión (2022) así como diario el universo (2002) han señalado que la mano de obra en Cuenca es más costosa en comparación con otras ciudades. Como Ambato, lo que puede afectar la competitividad de Confecciones F y F en términos de costos. La última encuesta de costo por ciudad Cuenca es una de las ciudades más caras del Ecuador, además el modelo asociativo implementado en Ambato de producción articulada permite generar productos a gran escala reduciendo costos, ganando mercado y siendo más competitiva situación que no ocurre en Cuenca.

Factores Socioculturales

Las tendencias de consumo están altamente influenciadas por las redes sociales y la moda rápida, lo que obliga a las empresas a tener adaptarse de alguna manera a estas tendencias.

La falta de interés por aprender el oficio de costurera o costurero dificulta la contratación de personal capacitado, limitando el crecimiento y la calidad de la producción.

Existe una creciente demanda de prendas personalizadas, especialmente por parte de empresas que buscan diferenciarse con uniformes y diseños exclusivos, lo que representa una oportunidad para la empresa confecciones F y F.

Las festividades y eventos culturales y épocas del año aumentan la demanda de prendas, lo que puede ser aprovechado por la empresa para incrementar sus ventas.

Factores Tecnológicos

La adopción de tecnologías como el corte láser, la IA y el bordado digital mejora la eficiencia y reduce los tiempos de producción. Además, herramientas de diseño asistido por computadora e inteligencia artificial facilitan el diseño y confección.

Las plataformas digitales han transformado la forma en que los consumidores adquieren ropa, aumentando la competencia, pero también ofreciendo nuevas oportunidades de mercado para empresas que adopten estrategias de venta en línea sin embargo las empresas que no logran adaptarse a estos cambios se quedan estancadas.

La automatización permite una producción más rápida y eficiente, pero requiere inversiones grandes, lo que es difícil para pequeñas y medianas empresas.

Factores Ecológicos

La industria textil está sujeta a regulaciones relacionadas con la gestión de residuos y el uso de productos químicos estas están reguladas por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, además de la EMAC EP donde señala que ningún desecho industrial puede desembocar en los ríos de la ciudad, especialmente en procesos como el teñido y el lavado de las prendas jean.

La tendencia de productos que incluyan nuevas prácticas de economía circular como el *upcycling* y la moda sostenible afectan negativamente a empresas como confecciones FyF sin embargo también deja abierta a oportunidad de aprovechar e implementar estrategias que ayuden con el posicionamiento

Factores Legales

Las regulaciones laborales en Ecuador imponen costos significativos para la contratación de personal, sin diferenciar los pagos que se realizan entre operarios experimentados y aprendices, lo que puede dificultar la incorporación de nuevos empleados en industrias.

La empresa debe cumplir con normas de seguridad industrial y etiquetado de prendas establecidas por el Instituto Nacional de Normalización (INEN), lo que implica procesos adicionales y posibles costos asociados.

Gracias a la Ley de Defensa del Artesano, Confecciones F y F puede acceder a exoneraciones en impuestos y permisos, siempre que mantenga actualizados sus registros y cumpla con los requisitos establecidos entre los mayores beneficios esta que a los empleados de un taller artesanal no se pagan utilidades ni decimos sueldos.

2.1.3 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

El diagrama de Porter es un modelo estratégico que identifica y las 5 fuerzas competitivas que plantea Michael Porter, lo que ayuda a determinar la rentabilidad y el atractivo a largo plazo de un mercado o segmento (Grundy, 2006). El objetivo de analizar estas 5 fuerzas es que las empresas puedan desarrollar estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y eliminar las amenazas en su entorno competitivo (Wellner y Lakotta, 2020)

Las 5 fuerzas que son:

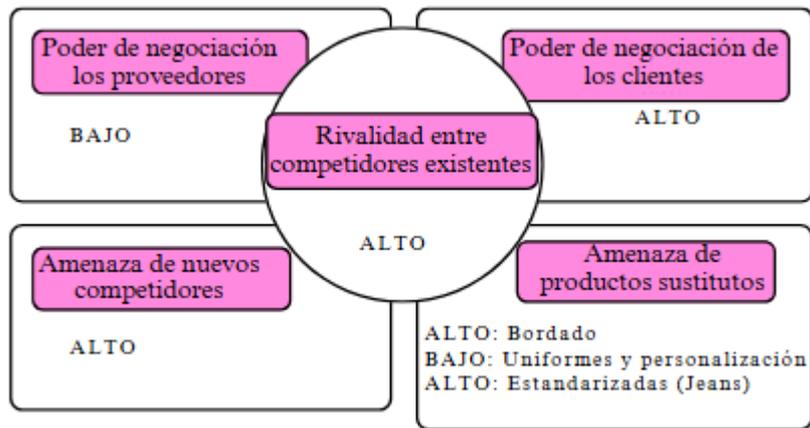
1. Amenaza de nuevos competidores entrantes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Poder de negociación de los clientes
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores existentes

Para realizar el Diagrama de Porter primero se debe identificar la industria o segmento de mercado a analizar, después se evalúan las 5 Fueras competitivas, para luego determinar la intensidad de cada Fuerza (alta, media, baja), luego identificar como estas afectan la rentabilidad y atractivo de la industria, y como interactúan, para finalizar se debe desarrollar estrategias que permitan mejorar la competitividad de la empresa en el mercado y mejore su posición (Wellner y Lakotta, 2020)

2.1.3.1 Aplicación Práctica del Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

Figura 1

Nivel de las 5 fuerzas de Porter para la empresa Confecciones FyF



Poder de negociación de los clientes

En la ciudad de Cuenca existen muchas opciones donde los clientes pueden mandar a bordar o a confeccionar prendas, además de que pueden elegir productos tanto personalizados como estándar estas suelen ser más económicas y la competencia basada en el precio es fuerte por lo que fidelizar a los clientes es un problema que se enfrenta esta industria.

Poder de negociación de los proveedores

Tanto en Cuenca como en el Ecuador existen muchos proveedores de los insumos necesarios como tela hilos y maquinaria para la industria de confección y bordado, además que existe la alternativa de adquirir productos importados sin embargo esto requiere de mejor manejo de gestión, en la actualidad el insumo más caro que es la tela se lo puede encontrar de diferentes precios de acuerdo a las necesidades y exista la posibilidad de poder negociar con estos proveedores rebajas y alternativas de pago ya que como existe mucha competencia entre ellos, lo que obliga a los proveedores a negociar, la empresa puede establecer relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos para obtener mejores condiciones de compra y estabilidad en los precios.

Un beneficio que tienen los clientes potenciales en la ciudad de Cuenca con los principales proveedores que son Bridescom, Rafatex, Inmatex y Lira es que al hacer alianzas se puede adquirir un precio más bajo que el que ofrecen a la competencia.

Amenaza de nuevos competidores

Es muy fácil el ingreso para nuevas empresas o emprendedores que quieran adentrarse en la industria, ya que las barreras de entradas no son muchas. La más significativa es la inversión en maquinaria para poder operar un negocio de esta clase el rango de precio de una máquina industrial está entre los 600 y 5 000 dólares y para armar un taller se necesitan algunas de diferentes tipos y para el bordado una máquina de 4 cabezas está costando alrededor de los 40 000, otra cosa que tomar en consideración es que el taller de nuestra empresa es artesanal y para que algún nuevo negociante quiera adquirir el título artesanal con sus beneficios se necesita al menos 3 años de curso. Las nuevas empresas están ingresando al mercado con innovaciones, diseñadores especializados y tecnología avanzada, lo que incrementa la competitividad. Además, la presencia de grandes marcas o franquicias con acceso a economías de escala podría captar rápidamente una parte del mercado, afectando a empresas más pequeñas como Confecciones F y F.

Amenaza de productos sustitutos

Para el bordado existen diversas alternativas a los productos ofrecidos por la empresa, como la impresión digital, el estampado y el sublimado que pueden ser reemplazados, estos son mucho más fáciles de diseñar y el costo de su realización es menor.

En el sector de uniformes y prendas personalizadas, estas suelen ser necesidades específicas de las entidades o clientes por lo que es más difícil reemplazarlo.

Para la confección de prendas estandarizadas, el "*fast fashion*" y la moda importada de bajo costo representan una gran amenaza.

Rivalidad entre competidores existentes

El mercado de confección y bordado en Cuenca está saturado, en ambos sectores. Muchas empresas han optado por invertir en el negocio. La competencia se basa mayormente en el precio, lo que dificulta la rentabilidad para empresas como Confecciones FyF que no tiene un posicionamiento de marca. En este entorno, las empresas que manejan bien las estrategias de marketing digital tienen ventaja sobre aquellas que dependen únicamente de métodos tradicionales como Confecciones FyF.

2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

(Spyridonidou et al., 2020) mencionan que esta matriz permite identificar oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno externo, ayuda a medir la importancia de los factores externos que afectan a la organización y evaluar el desempeño de la empresa en relación con estos factores y así poder desarrollar estrategias que permitan maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Para para realizar una matriz f externa se debe poner en lista las oportunidades y amenazas externas que afectan la empresa, asignar un peso a cada factor en función a su impacto con el éxito (entre todos tiene que sumar 1), en la siguiente columna asignar una calificación del 1 al 4, luego multiplicar el peso de cada factor con su calificación, por ultimo sumar todos los ponderados por obtener una calificación de EFE de la empresa, si el puntaje es alto significa que la empresa está aprovechando la oportunidades y minimizando las posibles amenazas externas (Amirshenava y Osanloo, 2022)

2.2.1 Aplicación Práctica EFE

Tabla 3

Matriz EFE de Confecciones FyF

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
Oportunidades			
Eliminación de aranceles para importación de maquinaria y materiales textiles	0.05	1	0.05
Ley de Defensa del Artesano que reduce impuestos y costos laborales	0.07	3	0.21
Creciente demanda de prendas personalizadas	0.1	3	0.3
Eventos y festividades que aumentan la demanda de productos textiles	0.13	3	0.39
Aumento de la demanda de ropa funcional o técnica (ropa de trabajo)	0.13	3	0.39
Incremento en el uso de tecnología y redes sociales en la compra	0.12	1	0.12
Amenazas			
Aumento de la tendencia de moda rápida	0.07	1	0.07
Problemas económicos del país que afectan el poder adquisitivo	0.09	2	0.18
Comercio informal que ofrece productos a menor precio	0.09	2	0.18
Incremento de impuestos que afecta precios de materias primas	0.07	2	0.14
Costos de producción y mano de obra más bajos en otros lugares	0.08	2	0.16
Total	1		2.19

Tenemos un puntaje de 2.19 en la matriz lo que da como resultado que la empresa está haciendo frente a los factores externos que le afectan sin embargo está por debajo de la media por lo que se puede decir que si bien los está enfrentando no los ha aprovechado y debe buscar una estrategia para aprovechar mejor estas oportunidades y gestionar mejor sus amenazas.

2.3 Auditoría Interna

La esencia de la auditoría interna es ayudar a la dirección de la empresa a que logre cumplir sus metas y objetivos verificando que cumpla directrices y normas en los diferentes procesos define la auditoría interna como una actividad de aseguramiento y consulta, esta debe ser objetiva e independiente, su objetivo es agregar valor, asegurar y mejorar las diferentes funciones de una organización proporcionando un enfoque sistémico y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión del riesgo, control y gobierno (González Millán y Rodríguez Díaz, 2019)

En cada una de las distintas áreas de una empresa como lo son el área administrativa, contable, ventas, talento humano, operativa, etc. se puede aplicar una auditoría, Existen diferentes tipos de auditoría interna en los que están las auditorías Financieras o de control, de cumplimiento, operativas, de construcción, integradas, de sistemas de información, especiales, de seguimiento y pruebas de validación (Maleka, 2014)

El proceso para realizar una auditoría interna según Castellanos (2015) En primera instancia se debe establecer un programa de auditoría interna que defina los objetivos, el alcance, la frecuencia y el calendario de las revisiones, así como las responsabilidades y los recursos asignados. Consiguiente a ello se debe planificar cuidadosamente la auditoría, recopilando información sobre los procesos y procedimientos de la organización, identificando los riesgos y los controles clave, y desarrollando un plan de auditoría detallado. Durante la ejecución de la auditoría, el equipo auditor debe recopilar evidencia a través de entrevistas, revisión de documentos y observación, evaluando el cumplimiento de los procedimientos y políticas establecidos, e identificando áreas de mejora y oportunidades de optimización.

Al momento de terminar la auditoría para poder implementar un proceso de mejora continua es muy importante realizar un seguimiento de la implementación de las acciones correctivas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar oportunidades de mejora (Pitt, 2014)

Área Financiera.

Entre los aspectos a evaluar dentro del área financiera estarían: La gestión de ingresos y egreso, el cumplimiento de normativas contables, el control de presupuestos y

costos, la evaluación de oportunidades y riesgos financieros. La auditoría financiera se realiza mediante análisis de estado financieros, revisión de la facturación y las cuentas por pagar y cobrar, conciliaciones bancarias, cuadros de caja y la revisión de los ratios financieros (López y Cabrera, 2015).

Recursos humanos

En esta auditoria se busca verificar el cumplimiento de las normativas laborales y eficiencia en la gestión del talento humano, para esta auditoria se toman en cuenta: el proceso de contratación del personal, cumplimiento de leyes laborales, eficiencia de planes de capacitación y desarrollo profesional, evaluación del clima organizacional. Estos datos se obtiene mediante entrevistas con los empleados, análisis de los registros de nómina, y encuestas de satisfacción laboral (López y Cabrera, 2015)

Operativa

Para el área encargada de los procesos operacionales y productivos Trujillo., (2018) dice que se debe evaluar el cumplimiento de los procesos de producción y de los estándares de calidad, la gestión de inventarios y de la cadena de suministro, eficiencia de los procesos logísticos y evaluación del seguimiento de los Equipos. Esta auditoria se la realiza mediante la observación de los procesos, el análisis de los indicadores de producción, y revisando que los procedimientos se cumplan de acuerdo al manual (Pitt, 2014).

Marketing y ventas

Para la auditoria de estas áreas es común hacerlas juntas debido a que están estrechamente relacionadas ya que las estrategias de marketing se ven reflejadas en las ventas, se miden aspectos como: el cumplimiento de normativas publicitarias, estrategias de ventas y retención de clientes, el análisis del impacto de la satisfacción del cliente, evaluación del cumplimiento de las normas y regulaciones del mercado. Estos datos se obtienen realizando encuestas de satisfacción al cliente, análisis de métricas y publicidad, evaluación de los cambios de ventas en relación con las estrategias de marketing y ventas (Pitt, 2014).

2.3.1 Aplicación Práctica Auditoría Interna

Para la aplicación de la metodología Auditoría interna en la empresa se procedió a realizar una entrevista a profundidad al gerente y la administradora de la de la misma,

para lo cual se diseñó un guía de preguntas semiestructuradas para obtener la información requerida, ver anexo 2.

Área financiera

En el caso del área financiera en la entrevista realizada con la administradora y la contadora de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

- No se cuenta con estados financieros periódicos completos (solo declaraciones al SRI y otros requerimientos legales).
- Se tiene claro el margen de ganancia de cada producto, pero es casi siempre cambiante ya que al ser una empresa que personaliza depende mucho del cliente.
- No existe una estrategia definida para mejorar la rentabilidad del negocio.
- La empresa no cuenta con un fondo de reserva o planificación financiera por si surgieran imprevistos.
- Los dueños de la empresa tienen una deuda con el banco de \$30.000 que utilizaron para reponerse de malos negocios y deudas, y al no usar este préstamo como inversión en la empresa su pago se convierte en un gasto adicional fuerte que tiene la empresa ya que se paga con las utilidades de la misma.
- La empresa cumple con todas las obligaciones tributarias

La empresa no ha realizado ningún estado financiero por lo que no se puede hacer un análisis de las ratios financieras ya que solo se cuenta con las declaraciones al SRI y el gerente nos comenta que no todas las compras y ventas están registradas ya que la mayoría de las veces son trabajos pequeños y rápidos que no se registran.

Recursos Humanos

- Actualmente, la empresa opera con una reducción significativa de personal debido a la crisis económica, la empresa cuenta con 4 empleados incluyendo los dueños de la empresa, y una contadora que es externa, los contratos formales y beneficios de ley tiene solo dos empleados de la empresa ya que el dueño y su esposa no cuentan con ellos.
- En épocas como navidad y entrada a clases se suelen contratar empleados extras y se les suele pagar como prestación de servicios.

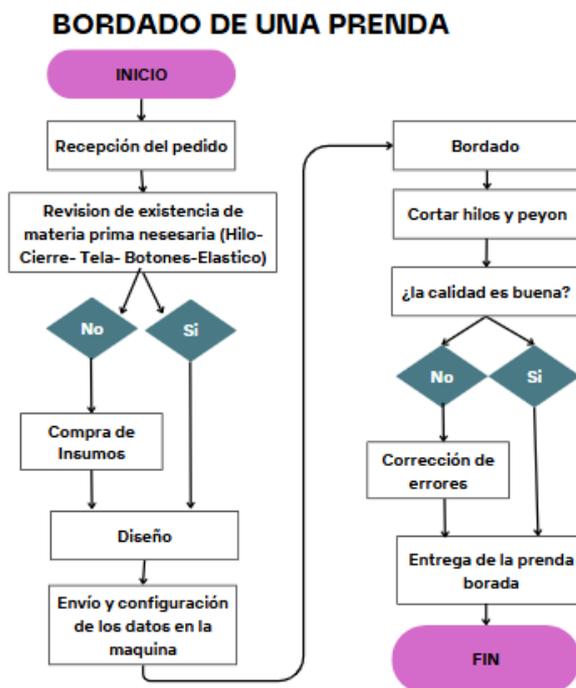
- Se brinda capacitación y desarrollo profesional a los trabajadores de la empresa, debido a la falta de interés por el oficio cuando la empresa ha buscado trabajadores se ha visto en la necesidad de capacitar a estos constantemente.
- El personal conoce y cumple con las normas de seguridad en el trabajo.
- No existen políticas para prevenir conflictos laborales.

Operativa

- Se tiene claro el proceso de bordado:

Figura 2

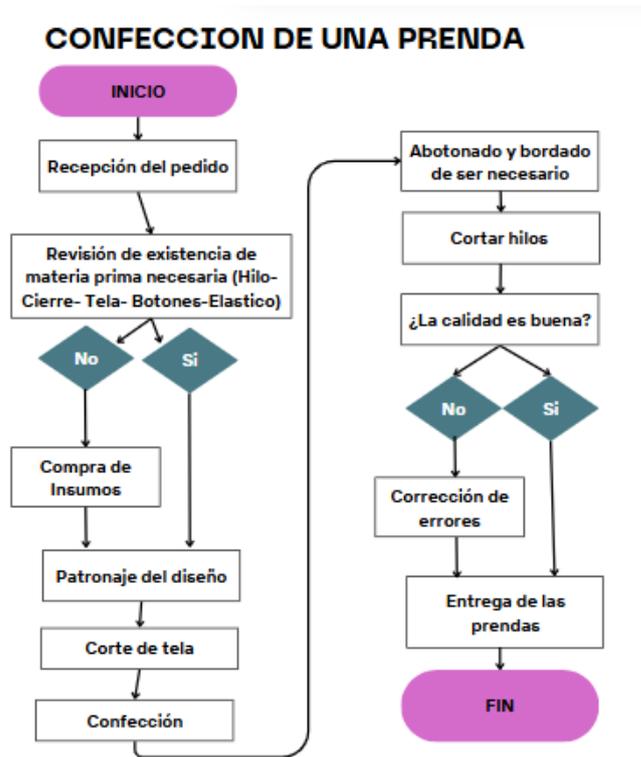
Diagrama de Flujo del Proceso de Bordado



- Se tiene claro el proceso de confección:

Figura 3

Diagrama de Flujo del Proceso de Confección



- Tanto el proceso de confección como el de bordado están optimizados para reducir tiempos y costos.
- Antes de la entrega del producto al cliente se realiza un control de calidad y en caso de ser necesario corrección de errores.
- Se tiene identificados los cuellos de botella para la confección personalizada es el diseño y patronaje de moldes, para la confección estandarizada la costura de las prendas y para el bordado no existe un cuello de botella muy marcado sin embargo el diseño es lo más demorado.
- No toda la maquinaria con la que cuenta la empresa está funcionando por falta de mantenimiento y la bordadora funciona al 75% de su capacidad igualmente por falta de mantenimiento.
- No existe un plan de reposición o actualización de maquinaria.
- Todo el personal que trabaja dentro del taller de confección está capacitado para operar correctamente la maquinaria.
- Los tiempos de producción están optimizados de manera empírica mas no teniendo en cuenta la capacidad de la maquinaria.

Marketing y ventas

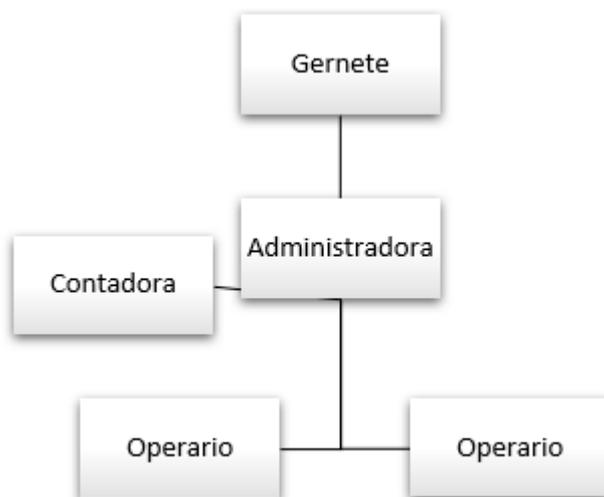
- No existe una estrategia de marketing.
- Se ha identificado el público objetivo solo de manera empírica
- No se utilizan redes sociales ni plataformas digitales ni para promocionar ni para vender los productos.
- Las relaciones con los clientes se basan en la atención personalizada vía WhatsApp o en persona.
- No se han implementado estrategias de diferenciación frente a la competencia,
- Se realizan promociones ocasionales según la cantidad de productos solicitados y el tipo de cliente al que se le ofrece, si es recurrente y manda constantemente se le da un precio como si estuviera llevando varios productos

Administrativa

- La empresa cuenta con una estructura organizacional clara y definida.

Figura 4

Organigrama de la Empresa Confecciones FyF



- No existen manuales de procedimientos documentados para la gestión administrativa, se realizan solo de manera empírica.
- Los controles internos para gestión, la documentación, facturación los realiza la administradora (esposa del dueño de la empresa) y registros contables lo realiza conjuntamente con una contadora.
- La empresa no utiliza herramientas de planeación y gestión de recursos.

- El gerente recibe reportes periódicos sobre la situación de la empresa ya que él siempre está en el taller al frente de toda operación

Tecnología y sistemas

- La empresa no cuenta con un software de gestión para la administración de ventas y producción.
- No se cuenta con herramientas digitales para el control de inventarios y pedidos.
- No se utilizan plataformas de comercio electrónico, ventas en línea o chatbot.
- La empresa no cuenta con un sistema de protección de información ante la pérdida de datos ya nunca se ha evaluado este tema.
- El traspaso de datos (diseño) de la computadora a la maquina es por medio de disquete ya que la computadora es antigua sin embargo el problema ese más que el lector de la maquina es con disquete y cambiar esto cuesta 600 dólares.
- Se han evaluado opciones de automatización y digitalización, pero no se han implementado
- Los proveedores de maquinaria ofrecen soporte técnico y actualizaciones sin embargo con un precio ya que la maquinaria es antigua y se ha decidido no invertir en ello.

2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta matriz permite identificar oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su entorno externo, ayuda a medir la importancia de los factores internos que afectan a la organización y evaluar el desempeño de la empresa en relación con estos factores y así poder desarrollar estrategias que permitan maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas (Pinoargote, et al., 2019).

Para para realizar una matriz f interna se debe poner en lista las fortalezas y debilidades internas que afectan la empresa, asignar un peso a cada factor en función a su impacto con el éxito (entre todos tiene que sumar 1), en la siguiente columna asignar una calificación del 1 al 4, luego multiplicar el peso de cada factor con su calificación, por ultimo sumar todos los ponderados por obtener una calificación de EFI de la empresa, si el puntaje es alto significa que la empresa tiene fortalezas significativas y gestiona y controla bien sus debilidades (David et al., 2020).

2.4.1 Aplicación Práctica Auditoría Interna

Tabla 4

Matriz EFI de Confecciones FyF

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Fortalezas			
Procesos de bordado y confección optimizados	0.07	4	0.28
Precio competitivo en el Mercado	0.13	4	0.52
Buena relación con los clientes	0.1	4	0.4
Personalización del producto	0.07	3	0.21
Calidad en la producción	0.11	3	0.33
Experiencia en el sector	0.12	4	0.48
Debilidades			
Falta de presencia digital	0.1	1	0.1
Mantenimiento de maquinaria o equipos obsoletos	0.04	1	0.04
Dependencia de pocos clientes	0.08	2	0.16
Personal reducido	0.03	1	0.03
Maquinaria antigua sin plan de reposición	0.06	1	0.06
Diferenciación de la competencia	0.09	2	0.18
Total	1		2.61

Como resultado de la matriz EFI se obtuvo un puntaje de 2.61 por lo que se entiende que la empresa tiene una ventaja competitiva en sus factores internos, pero aun así debe reforzar su estrategia para mejorar su competitividad.

2.5 Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite a las empresas identificar y analizar las actividades que crean valor para el cliente final, algunas de las principales aplicaciones de la cadena de valor incluyen optimizar los procesos internos de la empresa para mejorar la eficiencia y reducir costos, detectar oportunidades de mejora y áreas de la empresa que necesitan ser fortalecidas, desarrollar estrategias para aprovechar mejor los recursos y capacidades de la empresa, e identificar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa (Zamora, 2016).

Para construir la cadena de valor se tiene que comenzar con identificar las actividades primarias y de apoyo de la empresa, esto para poder analizar cada actividad de la cadena de valor para determinar sus costos y desempeño, esto implica recopilar datos sobre los recursos, tiempos, calidad y otros factores relevantes para cada actividad. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida,

marketing y ventas, y servicio. Las actividades de apoyo incluyen infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento (Scott, 2014).

Identificar las interrelaciones entre las diferentes actividades de la cadena de valor, para entender cómo las actividades se afectan mutuamente y cómo se puede optimizar el desempeño general de la empresa (Straková et al., 2020) .

Implementar cambios en la cadena de valor para aprovechar las oportunidades identificadas y mejorar el desempeño general de la empresa. Esto puede implicar inversiones, cambios organizacionales y de procesos (Straková et al., 2020).

Figura 5

Cadena de Valor

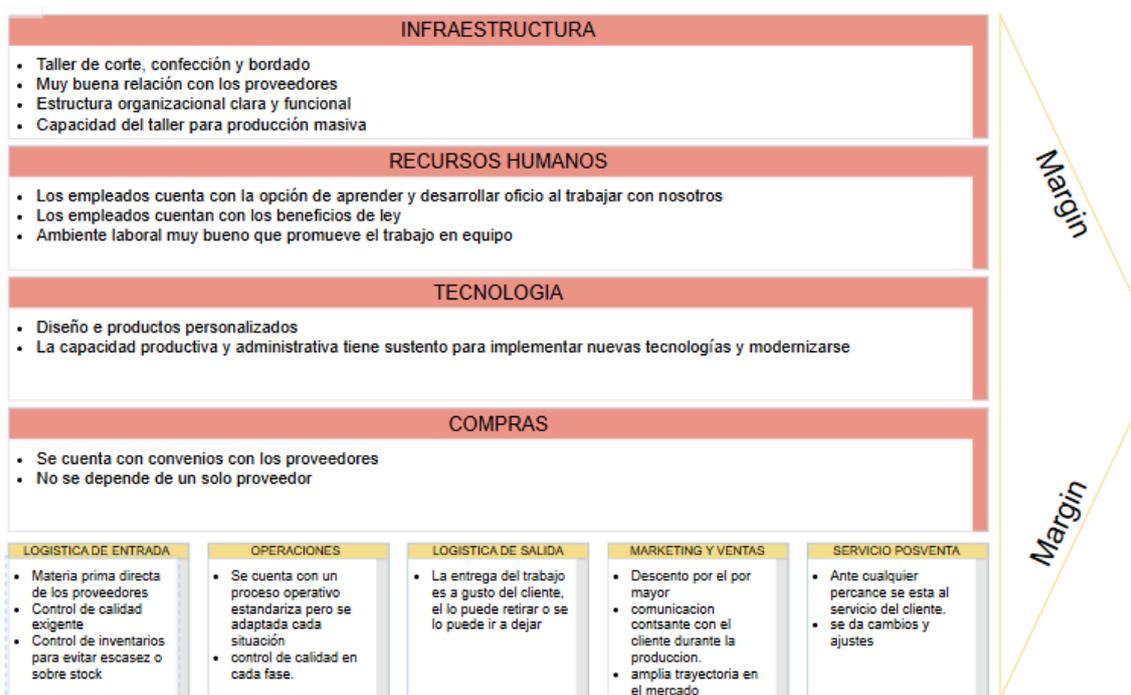


Nota: Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2025)

2.5.1 Aplicación Práctica Cadena de valor

Figura 6

Cadena de Valor Empresa Confecciones FyF



2.5.1.1 Actividades primarias

Logística de entrada

La empresa adquiere materiales directamente de los proveedores. Al momento de adquirir la materia prima se realiza un control de calidad simple para detectar fallas en telas en algún otro insumo. La empresa realiza un control de inventarios para evitar escasez o sobre stock. Sin embargo, no se utilizan insumos sostenibles, los controles de calidad no son estandarizados, y el control de inventario se lo hace empíricamente.

Operaciones

El proceso productivo siempre sigue la misma estructura que va desde el diseño, compra de materiales, corte, confección, bordado y acabados como lavado y planchado (esto según el tipo de tela). Se aplican controles de calidad, Se han identificado cuellos de botella en corte y producción que se hacen notorios y significativos cuando llegan varios pedidos al mismo tiempo. Solo se utiliza el 50 % de la maquinaria para confección y la maquinaria de bordado opera al 75% de su capacidad debido a falta de mantenimiento y necesidad de actualización.

Logística de salida

La entrega de productos se realiza acorde a la necesidad y gusto del cliente se puede hacer que el cliente retire en el taller su pedido o se lo puede ir a entregar donde el guste. Se realiza un control de calidad antes de la entrega. En un 80% de los casos, se cumplen los tiempos de entrega.

Marketing y ventas

La empresa conoce las necesidades de sus clientes. Se da descuentos ocasionales para clientes que compran grandes volúmenes. El canal de comunicación es vía WhatsApp. Sin embargo, no cuenta con una estrategia de marketing definida ni aprovecha redes sociales o plataformas digitales para promocionar sus productos.

Servicio postventa

Se manejan devoluciones y cambios. La fidelización se basa en la calidad, responsabilidad y cumplimiento con los clientes en base a sus necesidades personalizadas, siempre se trata de llevar una relación amena con los clientes.

2.5.1.2 Actividades de Apoyo

Infraestructura de la empresa

La empresa cuenta con un taller de corte, confección y bordado bien equipado con maquinaria suficiente e insumos necesarios para su operación. La capacidad del taller es mucho mayor del o que produce actualmente. Cuenta con todos los permisos de funcionamiento de un taller artesanal. No se cuenta con un punto de atención a los clientes sin embargo a estos se los atiende en el mismo taller

Gestión de recursos humanos

La empresa tiene una estructura organizativa definida, donde está claro el rol que cumple cada persona. A los empleados se ofrecen beneficios legales y también capacitaciones en el manejo de la maquinaria. El personal ha sido reducido por la crisis económica, no se aplican evaluaciones de desempeño y no hay incentivos definidos para los empleados.

Desarrollo tecnológico

No se cuenta con software de gestión, plataformas digitales de ventas o herramientas tecnológicas para la gestión inventarios y pedidos. Se ha identificado la

necesidad de modernizar la maquinaria la bordadora necesita un cambio en su manera de traspasar información con el programa de diseño.

Compras

No se tiene dependencia de un solo proveedor, se cuenta con convenios con los proveedores.

2.6 FODA

El análisis FODA es una herramienta estratégica que se usa para evaluar los factores internos y externos que afectan a una organización, proyecto o individuo. El objetivo de este análisis es facilitar la toma de decisiones y que estas sean oportunas para la empresa (Sarli et al., 2015).

(Muñoz et al., 2023) Nos dice que FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- Fortalezas: aspectos internos positivos que diferencian a la empresa
- Oportunidades: factores externos favorables que se pueden aprovechar para el beneficio de la empresa.
- Debilidades: aspectos internos negativos que afectan el desempeño de la empresa.
- Amenazas: factores externos que podrían representar riesgos o desafíos.

Para realizar el análisis FODA se debe primero realizar el análisis interno (Fortalezas y debilidades), para las fortalezas identificar los recursos, capacidades y aspectos positivos que distinguen a la organización, para las debilidades reconocer las áreas donde la empresa necesita mejorar y los recursos que hacen faltan (Sarli et al., 2015)

El análisis externo (oportunidades y amenazas) para las oportunidades identificar tendencias, cambios en el mercado o factores externos que puedan beneficiar a la empresa, y para las amenazas identificar elementos externos que podrían representar riesgos o desafíos (Sarli et al., 2015).

2.6.1 Aplicación Práctica FODA

Tabla 5

FODA de la Empresa Confecciones FyF

Fortalezas	Oportunidades
Precio competitivo en el Mercado	Incremento en el uso de tecnología y redes sociales en la compra
Experiencia en el sector	Eventos y festividades que aumentan la demanda de productos textiles
Calidad en la producción	Creciente demanda de prendas personalizadas
Buena relación con los clientes	Ley de Defensa del Artesano que reduce impuestos y costos laborales
Procesos de bordado y confección optimizados	Eliminación de aranceles para importación de maquinaria y materiales textiles
Personalización del producto	Aumento de la demanda de ropa funcional o técnica (ropa de trabajo)
Debilidades	Amenazas
Falta de presencia digital	Comercio informal que ofrece productos a menor precio
Falta de diferenciación de la competencia	Problemas económicos del país que afectan el poder adquisitivo
Dependencia de pocos clientes	Aumento de la tendencia de moda rápida
Maquinaria antigua sin plan de reposición	Costos de producción y mano de obra más bajos en otros lugares
Mantenimiento de maquinaria o equipos obsoletos	Incremento de impuestos que afecta precios de materias primas

CAPÍTULO 3

3. Resultados

Este capítulo desarrolla algunas de las diferentes estrategias y matrices de la planificación estratégica aplicados a la empresa confecciones FyF, conjuntamente con los miembros de la empresa se define una misión, visión , valores, y los objetivos de la empresa, para que a partir de esto poder definir las estrategias que la empresa debería implementar.

3.1 Visión, Misión, Objetivos y Valores

3.1.1 Visión

Según Cassidy, A. (2006) es como la organización se visualiza en un futuro deseado, es como la empresa se ve con un éxito a largo plazo que espera alcanzar, también dice que la visión establece la dirección y el propósito de una empresa, por lo que esta suele servir como guía para la toma de decisiones y para plantear estrategias.

Entre las funciones de la Visión está el establecer dirección y enfoque a la empresa ya que así puede establecer un objetivo claro, también para ayudar a la motivación y el desempeño de los empleados ya que crea un sentido de propósito y pertenencia hacia la empresa y se vea reflejado en compromiso y entusiasmo, la visión también guía la toma de decisiones, ya que sirve como una referencia para evaluar y tomar decisiones estratégicas para que a empresa pueda cumplir sus objetivos a largo plazo, y ayuda a crear la identidad de la empresa y su cultura organizacional (Cassidy, A. 2006)

Según hay que seguir una serie de pasos para construir la visión de una empresa y estos son:

1. Realizar un análisis del entorno englobando y teniendo en cuenta todo lo que pueda afectar a la empresa a largo plazo.
2. Identificar las fortalezas y oportunidades teniendo en cuenta capacidades, recursos y ventajas competitivas de la empresa, para así poder establecer objetivos reales tanto de crecimiento como de desarrollo.
3. Definir las cuales son las aspiraciones y el propósito de la empresa, este tiene que ser claro.

4. Redactar la visión de una forma concisa, clara y motivadora que capture la esencia del futuro deseado.

5. Alinear a los miembros y los procesos de la organización a la visión establecida

6. Asegurarse de que la misión sea comunicativa y analizarla con el funcionamiento de la empresa.

3.1.1.1 Aplicación Práctica Visión

Para definir la misión de la empresa se llevó a cabo un taller participante en donde después de dar una introducción sobre que es, para que sirve y como se hace una, el gerente la administradora y un empleado propusieron una cada uno para luego llegar a un conceso de cómo debe ser la visión de la empresa, quedao la siguiente:

Visión de Confecciones FyF

Ser una empresa reconocida a nivel local en confección, bordado, estampado y sublimado. Con altos estándares de calidad, brindando un servicio a partir de nuestra ardua experiencia ofreciendo productos y servicios en tendencia y ser la empresa líder de la ciudad en línea pesada (ropa de trabajo).

3.1.2 Misión

La misión empresarial es la razón se ser de la organización en forma de una declaración concisa que define el propósito fundamental de una organización (Cassidy, 2016). Es importante ya que proporciona dirección y enfoque a la organización, inspira y motiva a los empleados, y comunica la identidad y el carácter único de la empresa a los grupos de interés (Bryson et al., 2018)

Para desarrollar una misión efectiva, se deben considerar elementos como los productos y servicios ofrecidos, los mercados atendidos, las ventajas competitivas, los valores y principios fundamentales, y la contribución a la sociedad (Bryson, 2018)

Al momento de redactar la misión esta debe ser breve, clara y memorable, reflejando la esencia de la empresa (Cassidy, 2016)

3.1.2.1 Aplicación Práctica Misión

Para desarrollar la misión de la empresa se llevó a cabo un taller participante entre el gerente, la administradora y un empleado el cual se dio una introducción de lo que es

la misión y dándoles pautas para que pueda plantear una, para consiguiente a ello discutirlos y llegar un consenso de cómo sería la más adecuada para la empresa.

Misión de Confecciones FyF

Brindar prendas confeccionadas de manera estandarizada y personalizada, además de borrados de calidad para empresas, instituciones, confeccionarías y público en general. Comprometidos con cada cliente en brindarles nuestra amplia experiencia ofreciendo una atención personalizada ofreciéndoles alternativas y soluciones a sus necesidades implementando siempre estándares de calidad y precios accesibles.

3.1.3 Objetivos

Según Kotler y Armstrong (2016). estos proporcionan dirección y criterio en las operaciones diarias de la empresa, permiten comparar diferentes alternativas de crecimiento y elegir el más adecuado. Definen lo que la organización desea alcanzar en un período determinado y sirven como guía para toda la toma de decisiones, los objetivos deben ser SMART : específicos, medibles, alcanzables, relevantes y que se puedan cumplir en un tiempo

3.1.3.1 Aplicación Práctica Objetivos

Para definir los objetivos de la empresa se realizó un taller participante donde el gerente, la administradora y un empleado propusieron cada uno objetivos para la empresa, se les aplico como tienen que ser estos y que se basen en que sean SMAT, para luego discutirlos entre todos para así plantar los objetivos que quedarían para la empresa.

Confecciones FyF

Mejorar el posicionamiento de la empresa

Incrementar el número de ventas mínimo un 10% anual

Incrementar la rentabilidad de cada producto ofrecido.

Implementar nueva maquinaria para el sublimado y estampado

Implementar la presencia en línea de la empresa

Ser una empresa reconocida en el mercado por prendas de excelente acabados y trabajos garantizados

Mejorar el manejo del endeudamiento

Ser líderes en la confección de línea pesada (ropa de trabajo) a nivel local

Reducir la dependencia del gerente o dueño de la empresa en el taller para su buen funcionamiento

3.1.4 Valores

Estos representan los principios y creencias que guían el comportamiento, las decisiones y las relaciones tanto internas como externas de la empresa, define la cultura organizacional y cómo que los miembros de la empresa actúen para cumplir con la misión y la visión de la empresa. Proporcionan un marco ético y de comportamiento, los valores orientan la toma de decisiones y fortalecen la identidad de la empresa frente a sus *stakeholders* (Kotler y Armstrong , 2016).

3.1.4.1 Aplicación Práctica Valores

Para definir los valores de la empresa se realizó un taller participante con el gerente, administradora y un empleado de la empresa donde se les ofreció una lista con 70 valores empresariales y con la opción de agregar alguno que no se encuentre, donde debían escoger los que ellos consideren que representen y que guían la empresa para al final llegar a un consenso entre los participantes para definir los valores de la empresa.

Confecciones FyF

Honestidad

Respeto

Trabajo en equipo

Servicio al cliente

Responsabilidad

Creatividad

Integridad

3.2 Aplicación de Herramientas de Planeación Estratégica

3.2.1 FODA Cruzado

Muñoz et al., (2023) para elaborar la matriz se debe organizar la información en cuatro cuadrantes para luego desarrollar estrategias.

- Estrategias ofensivas (FO): Potenciara el crecimiento y utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias defensivas (FA): Superar limitaciones y utilizar las fortalezas para defenderse de las amenazas.
- Estrategias de reorientación (DO): Superar las debilidades aprovechando oportunidades.
- Estrategias de supervivencia (DA): Minimizar debilidades y protegerse de amenazas.

3.2.1.1 Aplicación Práctica FODA Cruzado

FO

- F2 con D1 Invertir en redes sociales y tiendas online utilizando como enganche la calidad en producción y experiencia en el sector.
- F6 con D2 Diseñar estrategias promocionales para eventos y festividades, impulsando productos personalizados.
- F5 con D5 Sacar provecho de la eliminación de aranceles para invertir en nueva maquinaria y mejorar los procesos de bordado y confección.
- F1 con D6 Promocionar el precio competitivo, la personalización y calidad de productos a empresas que buscan ropa de la línea pesada.
- F2 con D4 Promocionar que es un taller artesanal para atraer clientes conscientes del apoyo a la industria local.

DO

- D3 con O3 y 6 Revisar y aumentar nuestro segmento de mercado
- D1 con O1 Invertir en lo digital : redes sociales, tienda en línea y publicidad digital.
- D2 con O3 y 5 Invertir en diseño y programas de diseño para diferenciarnos de la competencia.
- D3 con O2 Desarrollar una estrategia comercial para diversificar nuestra clientela, llegando a más personas, empresas e instituciones educativas.
- D2 con O4 Aprovechar los incentivos de la Ley de Defensa del Artesano para reducir costos laborales y mejorar márgenes de ganancia, se puede contratar más empleados en caso de que aumente la demanda.

- D4 con O5 Actualizar maquinaria mediante la eliminación de aranceles para mejorar eficiencia y reducir costos.
- D5 con O1, 6 y 3 Invertir en mantenimiento de maquinaria para mejorar la eficacia y eficiencia del taller y así mejorar procesos.

FA

- F2 y 6 con A3 Resaltar nuestra calidad y personalización para competir con el comercio informal y la moda rápida.
- F5 con A1 Aplicar estrategias de optimización de costos para mantener precios competitivos sin sacrificar calidad.
- F4 con A2 Generar programas de fidelización de clientes para evitar la pérdida de mercado frente a la crisis económica.
- F1 con A4 Diseñar productos que puedan adaptarse a las tendencias de la moda sin aumentar costos.

DA

- D3 con A4 Modernizar maquinaria con un plan de inversión a largo plazo para reducir costos operativos.
- D2 con A1 Implementar e invertir en campañas de diferenciación
- D3 con A3 Diversificando mercados y ofreciendo nuevos productos he imprimiendo un plan de ventas para no depender de pocos clientes
- D2 con A5 Buscar alianzas con proveedores para evitar el impacto de los impuestos en las materias primas y así obtener beneficios frente a la competencia

3.2.2 Matriz Interna y Externa

La Matriz Interna y Externa (IE) es una herramienta estratégica que se utiliza en el proceso de planificación estratégica, su propósito es evaluar la posición estratégica de una empresa a través del análisis de los factores internos y externos utilizando a las matrices EFE y EFI como punto de partida (Chiavenato y Sapiro, 2017).

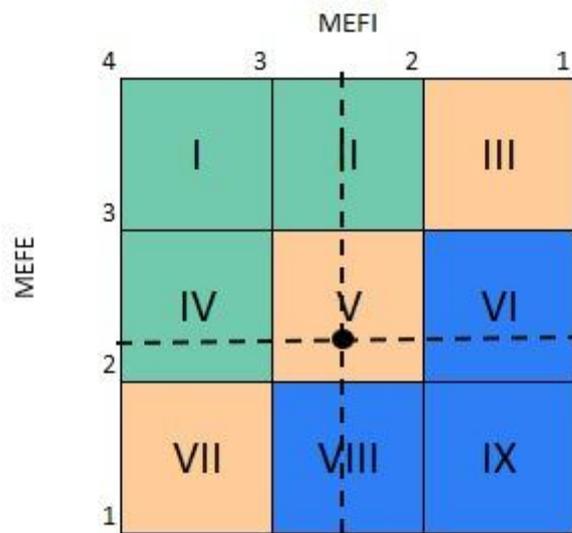
Para realizarla se debe ubicar los valores obtenidos en EFE y EFI en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz para luego identificar en que cuadrante se encuentra y medidas tomar en cuenta para la toma de decisiones y planeación de estrategias en base a los resultados (Amirshenava y Osanloo, 2022)

3.2.2.1 Aplicación Práctica Matriz Interna y Externa

Una vez realizada la matriz EFE y EFI donde como resultado se obtuvo un puntaje de 2.61 para la matriz EFI y 2,19 para la matriz EFE

Figura 7

Matriz Interna y Externa de Confecciones FyF



La empresa se encuentra en el cuadrante V lo que quiere decir que la empresa tiene que conservarse, protegerse y mantenerse. Las estrategias recomendables para este cuadrante suelen ser de penetración en el mercado y desarrollar los mismos productos y servicios que se ofrece.

3.2.3 Matriz Gran Estrategias

Según David (2013) la matriz gran estrategia consiste en realizar un gráfico de cuatro cuadrantes, este tiene y se organiza en dos dimensiones: el crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa, cada cuadrante presentar un tipo de estrategias que van acorde a la empresa y sirven de ayuda para a determinar el rumbo a seguir de la misma. Sirve para que al de formar estrategias se lo haga en función de la posición de la empresa en uno de sus cuatro cuadrantes. Esta matriz se realiza estableciendo dos ejes el horizontal y el vertical, el primero mide la posición competitiva interna, y el segundo el crecimiento del negocio en el mercado. Se organizan los cuatro cuadrantes, de la siguiente manera:

Cuadrante 1. Rápido crecimiento y posición competitiva fuerte

Las empresas que se encuentran en este cuadrante están en una posición estratégica fuerte.

Cuadrante 2. Rápido crecimiento, pero posición competitiva débil

Estas empresas deben reevaluar su enfoque actual.

Cuadrante 3. Lento crecimiento y posición débil

Estas empresas se enfrentan a una competencia agresiva y a un crecimiento estancado del mercado

Cuadrante 4. Posición competitiva fuerte y crecimiento lento

Estas empresas están atrapadas en el sector de crecimiento lento con una posición competitiva fuerte

Figura 8

Matriz de la Gran Estrategia

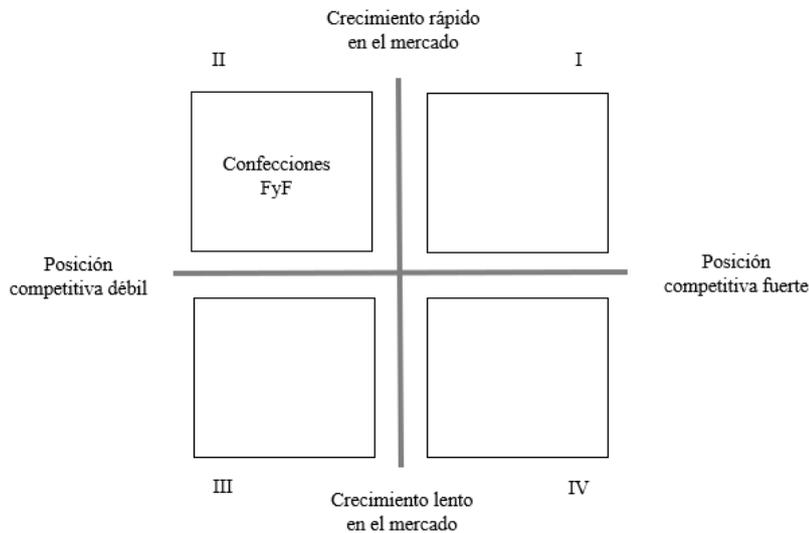


Nota: Información sobre diferentes estrategias sobre el marketing y auditoria (Nieves, 2018)

3.2.3.1 Aplicación Práctica Matriz Gran Estrategia

Figura 9

Matriz Gran Estrategia de Confecciones FyF



La empresa Confecciones FyF se encuentra en el cuadrante II lo que quiere decir que hay un crecimiento rápido en el mercado y la posición competitiva de la empresa es débil, hay oportunidades externas atractivas pero la empresa no ha logrado aprovecharlas plenamente.

La empresa debe reevaluar su enfoque actual, además fortalecer las capacidades internas y buscar nichos de mercado para mejorar la posición.

La empresa debe desarrollar estrategias de desarrollo de productos y mercado, establecer alianzas estratégicas con otras confeccionarías, centros de bordados, reparadoras y proveedores, mejorar su posicionamiento con estrategias de marketing y una reestructuración interna fortaleciendo sus procesos actuales, implementando propuestas de automatización.

3.2.4 BCG

La matriz BCG es también conocida como matriz de crecimiento y participación, permite identificar que productos o servicios de los que la empresa ofrece son los más rentables y así poder implementar estrategias acordes a los objetivos y a la realidad de la empresa, el objetivo de esta matriz es evaluar el atractivo del catálogo de productos que

oferta la empresa, y define cuales son los productos que representan un mejor negocio, y cuáles son los menos rentables.

Según David (2013) se compone de dos ejes perpendiculares, formando cuatro cuadrantes. En el eje vertical la tasa de crecimiento del mercado o la demanda del producto y en el eje horizontal la participación de mercado de la empresa en ese sector, para realizar esta matriz se debe usar imágenes que tienen un significado:

Estrella: representa a los productos estrellas, los que tienen un elevado crecimiento y brindan a la empresa una elevada participación en su mercado.

Vaca: Son productos que tienen una alta cuota de mercado, pero poco crecimiento.

Perro: Productos que generan pocos ingresos y tienen una escasa participación en el mercado y un bajo crecimiento.

Interrogación: Producto que ofrece una perspectiva de crecimiento elevado, pero una participación de mercado baja.

3.2.4.1 Aplicación Práctica BCG

Las principales líneas de negocio que maneja la empresa son: bordados en máquina, confección de prendas personalizadas, confección de uniformes de trabajo, confección y venta de pantalón jean, se obtuvo que su crecimiento y participación está representado de la siguiente manera:

Tabla 6

Posición de las Líneas de Negocio de Confecciones FyF

Línea de negocio	Crecimiento mercado	Participación mercado	de	Posición en la BCG
Bordados en Maquina	Bajo	Alto		Vaca
Prendas Personalizadas	Alto	Bajo		Interrogante
Uniformes de Trabajo	Alto	Alto		Estrella
Jeans	Bajo	Bajo		Perro

El bordado en maquina es una línea de negocio que deja muy buena ganancia y la empresa tiene su participación en el mercado representativa, sin embargo, esta línea de negocio ha dejado de crecer, ya no es tendencia ni está en auge.

La confección de prendas personalizadas es un mercado que sigue creciendo y que deja buena ganancia sin embargo no es la línea de negocio a la que la empresa más se dedica ya que su nivel de participación en el mercado es muy bajo.

Los uniformes de trabajo son una línea de negocio que tiene una rentabilidad alta, además que como empresa se tiene una muy buena participación en el mercado, la empresa debe dedicar esfuerzo en esta línea de negocio para ser líder en mercado.

La confección y venta de pantalón Jean son una línea de negocio que no ha crecido en los últimos años, además que al existir tanta competencia la empresa no cuenta con una buena participación en el mercado de esta línea.

Figura 10

BCG de Confecciones FyF



3.2.5 Cuadro de Mando Integral

Para Chiavenato y Sapiro (2017) tiene cuatro perspectivas financieras, cliente, interna del negocio e innovación y aprendizaje , esta integra diferentes áreas de negocio, cada perspectiva tiene sus objetivos los cuales se miden mediante un indicador para alcanzar una meta.

3.2.5.1 Aplicación Práctica Cuadro de Mando Integral

Tabla 7

Cuadro de Mando Integral Confecciones FyF

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Metas
Financiera	Aumento en inversión	% de utilidades destinada a inversión y mejora	5% mensual
	Aumentar las ventas	% de aumento de n de ventas	crecimiento de 10 % anual
	Mejorar el control financiero	N reportes financieros	4 reportes por año
Interna del negocio	Mejorar la gestión de pedidos	% de entregas a tiempo	95%
	Optimizar los procesos de producción	tiempo de producción por pedido	reducir un 15 % el tiempo de producción
Innovación y aprendizaje	Mejorar la maquinaria actual	n de máquinas adquiridas	1 maquina por año
	Todos los empleados sepan de confección y bordado	% de empleados que manejan ambas líneas	100%
Cliente	Incrementar la satisfacción del cliente	% de clientes satisfechos	95 % de clientes satisfechos
	Adquirir nuevos clientes	n de clientes nuevos por mes	8 clientes nuevos por mes

Desde la perspectiva financiera, se busca fortalecer la inversión, aumentar las ventas y controlar mejor los recursos económicos. Para a los procesos internos, se prioriza la eficiencia operativa, con objetivos como mejorar la gestión de pedidos y optimizar los tiempos de producción. Para el ámbito de innovación y aprendizaje actualizar la maquinaria y capacitar integralmente al personal y la perspectiva del cliente se enfoca en incrementar la satisfacción y atraer nuevos clientes.

3.2.6 BSC/ Mapa Estratégico

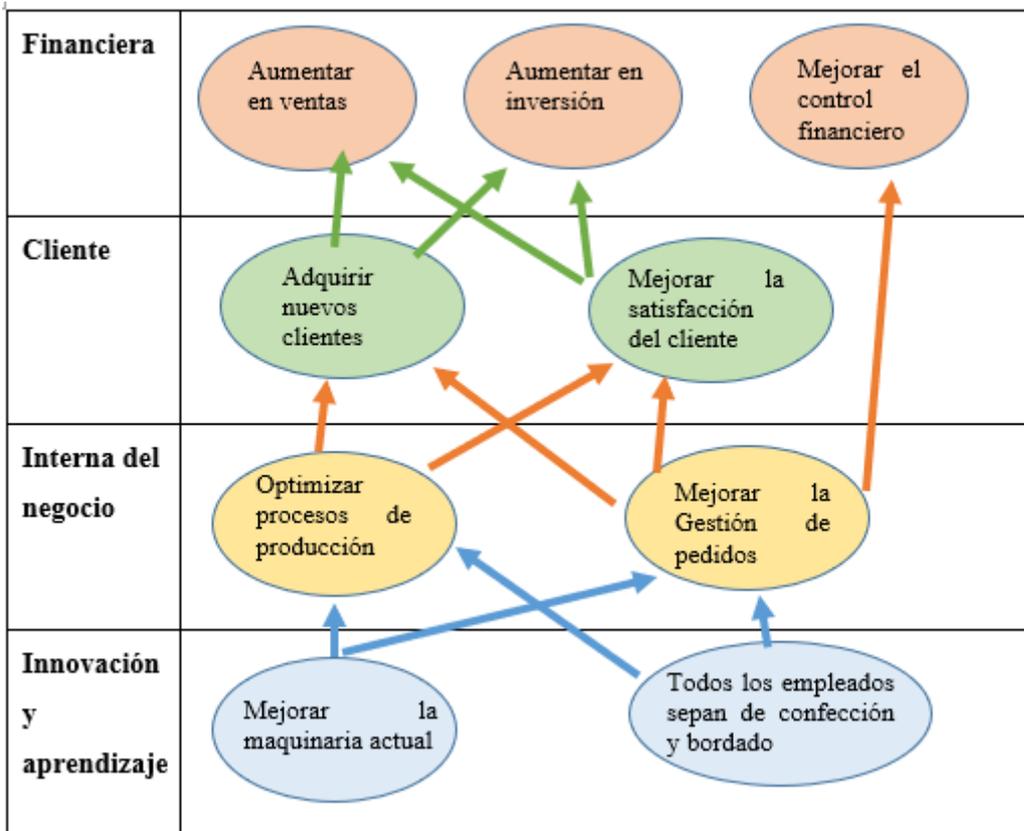
El Balance Score Card es una herramienta de la planeación estratégica utilizada para la definir y hacer seguimiento de las estrategias de una organización, se usa para generar objetivos estratégicos que sean reales, medibles y que sirvan de beneficios a la

empresa. El BSC engloba la misión, visión, valores, perspectivas y objetivos, tomándolos en cuenta para que la empresa cumpla sus metas (Bolaños y Méndez , 2020).

3.2.6.1 Aplicación Práctica BSC/ Mapa Estratégico

Figura 11

BSC Confecciones FyF



3.2.7 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Es una herramienta que sirve para evaluar cuales son las estrategias más atractivas y convenientes para la empresa, esta se realiza en base a la matriz EFE y EFI c los objetivos de la empresa, esta matriz esta guiada por la misión y visión para decidir cuál de las estrategias del FODA cruzado es más viable y conveniente para que la empresa aproveche al máximo sus recursos y cumpla sus metas utilizando estas estrategias Chiavenato y Sapiro (2017).

Se realiza de la siguiente manera :

1. Enlistar los factores claves de EFE y EFI con su ponderación

2. De la matriz FODA cruzado identificar que estrategias que la organización debe considerar.

3. Poner un puntaje a cada de estrategia sobre 4 y multiplicar cada ponderación con el puntaje.

4. Sumar la calificación de los ítems (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para cada estrategia y obtener una puntuación total para cada una.

6. Ordenar las estrategias de acuerdo a su puntaje para así poder tomar decisiones priorizando las más importantes y que mayor impacto tienen positivamente en la empresa

3.2.7.1 Aplicación Práctica Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica

Tabla 8

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica de Confecciones FyF

Estrategias Alternativas

	1		2		3		4		5		6		7		8		9		
	Invertir en redes sociales y tiendas online utilizando como enganche la calidad en producción y experiencia en el sector.	Diseñar estrategias promocionales para eventos y festividades, impulsando productos personalizados.	Sacar provecho de la eliminación de aranceles para invertir en nueva maquinaria y mejorar los procesos de bordado y confección.	Desarrollar una estrategia comercial para diversificar nuestra clientela, llegando a más personas, empresas e instituciones educativas.	Aprovechar los incentivos de la Ley de Defensa del Artesano para reducir costos laborales y mejorar márgenes de ganancia, se puede contratar más empleados en caso de que	Invertir en mantenimiento de maquinaria para mejorar la eficacia y eficiencia del taller y así mejorar procesos.	Generar programas de fidelización de clientes para evitar la pérdida de mercado frente a la crisis económica.	Buscar alianzas con proveedores para evitar el impacto de los impuestos en las materias primas y así obtener beneficios frente a la competencia	Promocionar el precio competitivo la personalización y calidad de productos a empresas que buscan ropa de la línea pesada.										
Factores Clave EFI	Peso	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera	Calificac	Pondera
Fortalezas																			
Procesos de bordado y confección optimizados	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	0	0	3	0.21	4	0.28	0	0	2	0.14	0	0
Precio competitivo en el Mercado	0.13	3	0.39	3	0.39	4	0.52	1	0.13	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52
Buena relación con los clientes	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	0	0	3	0.3
Personalización del producto	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	0	0	2	0.14	2	0.14	0	0	4	0.28
Calidad en la producción	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	0	0	2	0.22	4	0.44
Experiencia en el sector	0.12	4	0.48	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Debilidades																			
Falta de presencia digital	0.1	4	0.4	1	0.1	0	0	3	0.3	0	0	0	0	3	0.3	0	0	3	0.3
Mantenimiento de maquinaria o equipos obsoletos	0.04	0	0	0	0	2	0.08	0	0	0	0	4	0.16	0	0	2	0.08	0	0
Dependencia de pocos clientes	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Personal reducido	0.03	0	0	0	0	3	0.09	0	0	4	0.12	3	0.09	0	0	0	0	0	0
Maquinaria antigua sin plan de reposición	0.06	1	0.06	0	0	4	0.24	0	0	0	0	4	0.24	0	0	0	0	0	0
Diferenciación de la competencia	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Total	1	3	2.5	2.51	2.53	1.9	2.62	2.39	2.04	3									
Factores Clave EFE																			
Oportunidades																			
Eliminación de aranceles para importación de maquinaria y materiales textiles	0.05	0	0	0	0	4	0.2	0	0	0	0	4	0.2	0	0	0	0	0	0
Ley de Defensa del Artesano que reduce impuestos y costos laborales	0.07	0	0	0	0	4	0.28	0	0	4	0.28	0	0	0	0	0	0	0	0
Creciente demanda de prendas personalizadas	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	4	0.36	0	0	2	0.18	2	0.18	1	0.09	4	0.36
Eventos y festividades que aumentan la demanda de productos textiles	0.12	4	0.48	4	0.48	0	0	4	0.48	0	0	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24
Aumento de la demanda de ropa funcional o técnica (ropa de trabajo)	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	0	0	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4
Incremento en el uso de tecnología y redes sociales en la compra	0.12	4	0.48	3	0.36	0	0	3	0.36	0	0	0	0	3	0.36	0	0	2	0.24
Amenazas																			
Aumento de la tendencia de moda rápida	0.09	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Problemas económicos del país que afectan el poder adquisitivo	0.1	2	0.2	2	0.2	0	0	0	0	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
Comercio informal que ofrece productos a menor precio	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2
Incremento de impuestos que afecta precios de materias primas	0.08	0	0	0	0	2	0.16	0	0	4	0.32	0	0	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Costos de producción y mano de obra más bajos en otros lugares	0.08	0	0	0	0	3	0.24	0	0	4	0.32	2	0.16	0	0	4	0.32	2	0.16
Total	1	2.02	2	1.47	1.9	1.42	1.82	2.3	1.97	2.02									
Total General		5.02	4.5	3.98	4.43	3.32	4.44	4.69	4.01	5.02									

Se debería priorizar las estrategias en el siguiente orden:

1. Invertir en redes sociales y tiendas online utilizando como enganche la calidad en producción y experiencia en el sector.
2. Promocionar el precio competitivo la personalización y calidad de productos a empresas que buscan ropa de la línea pesada.
3. Generar programas de fidelización de clientes para evitar la pérdida de mercado frente a la crisis económica.
4. Diseñar estrategias promocionales para eventos y festividades, impulsando productos personalizados.
5. Invertir en mantenimiento de maquinaria para mejorar la eficacia y eficiencia del taller y así mejorar procesos.
6. Desarrollar una estrategia comercial para diversificar nuestra clientela, llegando a más personas, empresas e instituciones educativas.
7. Buscar alianzas con proveedores para evitar el impacto de los impuestos en las materias primas y así obtener beneficios frente a la competencia.
8. Sacar provecho de la eliminación de aranceles para invertir en nueva maquinaria y mejorar los procesos de bordado y confección.
9. Aprovechar los incentivos de la Ley de Defensa del Artesano para reducir costos laborales y mejorar márgenes de ganancia, se puede contratar más empleados en caso de que aumente la demanda.

CONCLUSIONES

La empresa se ha manejado siempre de una manera empírica sin registros o plan comercial y de marketing no contaba con una visión y misión ni objetivos claros sin embargo la empresa tiene fortalezas importantes como su experiencia en el sector, calidad de producción, precios competitivos y buena relación con los clientes, factores que tiene para aprovechar mucho lo que representa una base sólida para su crecimiento.

La situación actual de la empresa no es mala está en una donde puede aprovechar oportunidades de su sector en base a sus fortalezas, se identificó que la empresa cuenta con ningún tipo de plan de contingencia por lo que está expuesta pero esta tiene ya una larga trayectoria en el sector por lo que ha sobrevivido a los diferentes percances a lo largo de estos años, cuenta con procesos definidos y claros tanto en la confección como en los bordados, los empleados están conformes por lo que trabajan muy bien y ayuda al desenvolvimiento diario de la organización.

Se desarrolló la misión, visión, objetivos y valores de la empresa para que esta pueda tener una guía clara de adonde y como quiere llegar, con esta guía y herramientas de la planificación estratégica como FODA, FODA cruzado, cadena de valor, diamante de Porter, PESTEL, auditoria, EFE, EFI, matriz competitiva, cadena de valor, matriz interna y externa, matriz gran estrategia, BCG, Cuadro de mandas integral, BSC y la matriz cuantitativa de la planificación estratégica se pudo desarrollar estrategias alineadas con las metas de la empresa y partiendo de su situación actual.

Los resultados de las matrices estratégicas elaboradas indican que la empresa posee una leve ventaja competitiva, pero es necesario trabajar en fortalecer sus debilidades, especialmente en temas de marketing digital, diferenciación de su oferta y modernización tecnológica.

RECOMENDACIONES

Luego del desarrollo de las diferentes matrices y herramientas del análisis estratégico, se recomienda a la empresa implementar inmediatamente las estrategias propuestas y en el orden de prioridad que se detalló en la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

Es recomendable empezar por comunicar y alinear a los trabajadores y procesos con la nueva misión, visión, valores y objetivos de la empresa para que así las decisiones y operaciones están alineados con las metas de la empresa

Se recomienda desarrollar una estrategia de marketing digital que involucre la creación de perfiles en redes sociales, una página web institucional y un canal de ventas en línea, con el fin de ampliar la visibilidad y captar nuevos clientes.

Otro punto importante es que la empresa debería planificar inversiones graduales en maquinaria moderna que permitan optimizar la producción y maquinaria para nuevas líneas de negocio como son el sublimado y estampado para que así puedan ofrecer a sus clientes más servicios y productos mejorar la calidad del servicio ofrecido, esto mediante un financiamiento que aproveche los incentivos legales vigentes.

Por último, se recomienda que la empresa implemente un plan de mejora continua para que así pueda ir dando seguimiento a sus operaciones y estrategias que implemente, para así poder mejorarlas o cambiarlas de ser necesarios.

REFERENCIAS

- Aagaard, A. (2016). *Negocios Sostenibles: Integrando la RSE en Negocios y Funciones*. River Publishers. <https://doi.org/10.1201/9781003339656>
- Acosta, A., y Pérez, A. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *CICAG*, 7(2), 81-87 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3706294>
- Alaniz-Muñoz, J. I., Rodríguez-Verduzco, J. L., Ahumada-Tello, E., y Barragán-Quintero, R. V. (2023). RF Design through Open Innovation, Design Thinking, and FODA Analysis: An Innovative Application. 2023 IEEE Colombian Caribbean Conference (C3), Barranquilla, Colombia, 2023, Pp. 1-6, 1-6. <https://doi.org/10.1109/c358072.2023.10436124>
- Amaya, W. S., Barrios, J. D., y Burgos, M. P. (2020). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, 18(35). <https://doi.org/10.15332/2422409x.5768>
- Amirshenava, S., & Osanloo, M. (2022). Strategic planning of post-mining land uses: A semi-quantitative approach based on the SWOT analysis and IE matrix. *Resources Policy*, 76,102585. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102585>
- Amores, R. E., y Castillo, V. A. (2017). Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total. *Espacios*, 38(53), 15. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Agwu ME (2018). Análisis del impacto de la gestión estratégica en el desempeño empresarial de las PYME en Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(1): 120.https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3153291

- Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Mihalčová, B. (2019). EFFECTS OF USING STRATEGIC PLANNING AS a MANAGERIAL TOOL: a CASE OF INDUSTRIAL COMPANIES. *Polish Journal Of Management Studies*, 20(2), 145-160. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.13>
- Berry, FS y B. Wechsler (1995). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review*, 54(4), 322. <https://doi.org/10.2307/977379>
- Bolaños , A., Méndez , J., & Méndez , M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los. *INNOVA*, 5(3), 62-77. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/1362>
- Bryson, JM, Edwards, LH y Van Slyke, DM (2018). Estrategias para la investigación en planificación estratégica. *Public Management Review* , 20 (3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Castellanos, L. R. (2015.). *Estrategia y Planificación Estratégica*. <https://lcestrategia.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/11/estrategia-y-planificacic3b3n-estratic3a9gica-luis-castellanos.pdf>
- Cassidy, A. (2006). A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning (2nd ed.). *Auerbach Publications*. <https://doi.org/10.1201/9781420031089>
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- David, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. Colombia : *Editorial Pearson* <https://maliaoceano.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

- Domínguez, A. o. F. (2021). Sustainable Development Goals in a Multidimensional Well-being Framework. *Economía Teoría y Práctica*, 56, 175-200.
<https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/562022/fernandez>
- Envision. (2019). *Beneficios de la planificación estratégica*. <https://www.envisio.com/blog/beneficiosdelaplanificacionestrategica>
- Fayad, A., Ayoub, R. y Ayoub, M. (2017). Relación causal entre RSE y FB en los bancos. *Revista Árabe de Economía y Negocios*, 12 (2), 93–98.
<https://doi.org/10.1016/j.aebj.2017.11.001>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. *Ediciones Diaz de Santos S.A.*
<https://books.google.com.ec/books?id=kGzWDwAAQBAJ>
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213-229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación.
https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., y Cantú, R. G. C. (2017). *Fundamentos de marketing*. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- López, N., y Martínez, F. (2012). *Innovación, Pymes y Globalización*. México: Editorial Académica Española.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Maleka, S. (2014). *Strategic Management and Strategic Planning Process*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/67226454/Strategic_Management_and_Stategic_Plann20210506-13709-znccwu.pdf?1738414901=&response-content-

[disposition=inline%3B+filename%3DStrategic Management and Strategic Pla
nn.pdf&Expires=1747139132&Signature=dIHczU7rxou8b5bl66uOdVJq27~PU
h8xpMY4Ao9hBEls4wgDDzCXRbqx3g42NLs3w5GcFNSQRjfat8ODPA5zEV
5YJufPOkPJQJfPRGJfP~ncn5IDDsAaLpSQr6txnvWqar7po4DjmWtcSo90z8kP
0-0pfXDtWICvStNSD4bQVJwCgIRkEaHWBMsj-
yekim0IFPjtvxczoSrrUUIHFO0V9FhHppV-8gRrAeQ7Ptk2on9tDFFAfX9ah-
i4MpGLidz1jo6GLX9M2F2ZWoz5cY2KKGKajRZvVeTCiHuFSvmaNCzHvyvb
FQAEgokbcngx812cR2ZmV2IVAsUOHv~hyFhmQ_&Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002)

Maqbool, S. y Zameer, MN (2018). Responsabilidad social corporativa y desempeño financiero: un análisis empírico de los bancos indios. *Futuro Diario de negocios*, 4(1), 84–93. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.002>

Martínez, M. y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130–164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>

Nieves, M. (2018). Origen y evolución de la matriz tows en la administración estratégica del siglo XXI. *Revista Administración y Finanzas*, 5(16), 8-27. https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Administracion_y_Finanzas/vol5num16/Revista_de%20Administraci%C3%B3n_y_Finanzas_V5_N16_2.pdf

Okafor, A., Adusei, M. y Adeleye, B. (2021). Responsabilidad social corporativa y desempeño financiero: evidencia de empresas tecnológicas estadounidenses. *Diario de Producción Más Limpia*, 292. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126078>

- Parra Trelles, L. R., San Andrés Reyes, P. R., y Paredes Chévez, I. E. (2020). *Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post Covid. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020*. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1541>
- Phusavat, K., Kess, P., Law, K. M. Y., & Kanchana, R. (2010). Sustaining effective business value chain: Future challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 110(8), 1176-1191. <https://doi.org/10.1108/02635571011077825>
- Pinoargote, J. Alejandro, M. Ramos, J. Facuy, J. González, K. Portalanza, A. (2019). La Planeación Estratégica y la Creación de Valor en las Organizaciones. *Universidad Espíritu Santo, Samborondón – Ecuador*. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/planeacion-estrategica-de-las-organizaciones.pdf>
- Quiroz-Báez, N. del R. y Mendoza-Fernández, V. (2022). Gestión universitaria en los procesos de auditoría interna y su influencia en la administración de instituciones públicas. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(5), 17-29. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5.1240>
- Ribas WP, Pedroso B, Vargas LM, Picinin CT y Freitas Júnior MA (2022). La organización cooperativa y sus características en el desarrollo económico y social (1995 a 2020). *Sostenibilidad*, 14(14): 8470. <https://doi.org/10.3390/su14148470>
- Ríos-Ríos, S., Ochoa-Paredes, F., Vargas-Tasayco, M., Uribe-Fernández, Y., Y Bardalez, A. C. (2023). *Flexible strategic planning for the financial management of MSES-2019*. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2023.02.001>
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Universidad de Deusto, España.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53655475/Mision_Vision_y_Proposito_Estrategico-libre.pdf?1498402802=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLOS_CONCEPTOS_DE_MISION_VISION_Y_PROPOS.pdf&Expires=1747133618&Signature=S8zRNRcH9irTT3XIGTmXucoiBdHXVDAmjN2TvqxD5RKSNNWHUMzVT9CIasydlT7t6~pk16U7n2UR7X~KxSVC6sO2MJICI87xari92aOzIW88DWJvAGs~cjNi1MLrq7CzGESTX1EFQYf3ZerhHntJ-c--oduwlmhXPtZrFjwchm5VFJlj3SII4ZWQWZAX37WiANsr0KPh1ylqicEtwB~0s6mhwx4fDihE4lzVeaCYxLeGrv75zd0D48gsLRxiTFeIvEP6T69LqlstuJfbtTpgWmEfu4wy9H2JC9pug8EmvArCeUhYDmb0VsZHHEvId52ZYgrZwWhrecpKd79Qir47cg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Romero-Vega, V. G., Álava-Rosado, M. X., Reyna-Delgado, Y. R., y Orellana-Intriago, C. E. (2024). Mejores prácticas para el cumplimiento normativo de la auditoría en las empresas. *MQR Investigar*, 8(4).

<https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.4.2024.1373.1388>

Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión Financiera en PYMES. *Revista Publicando*, 3(8), 588-596.

<https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/331>

Sarli, R., Gonzalez, S., Ayres, N. (2015) "Análisis FODA: una herramienta necesaria". *Revista de la Facultad de Odontología*, Vol. 9, no. 1, p. 17-20.

<https://bdigital.uncu.edu.ar/7320>.

Scott, G. J. (2014). Agregando valores a las cadenas de valor. *Revista de Administração de Empresas*, 54, 67-79. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140107>

Silva López, Celia A, y Chapis Cabrera, Edelmis. (2015). La gestión universitaria en auditoría interna a estados financieros. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(2), 96-

103. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202015000200014&lng=es&tlng=es.

SumbaBustamante RY, CárdenasBorja NP, BravoAyala TL, and ArteagaChoez R F (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(4): 114136. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299>

Siddiqui, A. (2021). The Use of PETEL Analysis Tool of Quality Management in the Health Care Business and its Advantages. *American Journal of Biochemistry and Biotechnology*, 14, 507-512. <https://doi.org/10.34297/AJBSR.2021.14.002046>

Spyridonidou, S., Vagiona, D. G., y Loukogeorgaki, E. (2020). Strategic Planning of Offshore Wind Farms in Greece. *Sustainability*, 12(3), Article 3. <https://doi.org/10.3390/su12030905>

Straková, J., Rajjani, I., Pártlová, P., Váchal, J., y Dobrovič, J. (2020). Use of the Value Chain in the Process of Generating a Sustainable Business Strategy on the Example of Manufacturing and Industrial Enterprises in the Czech Republic. *Sustainability*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041520>

Vásquez, J., Elorza, M., y Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>

Velte, P. (2022). Metanálisis sobre Responsabilidad Social Empresarial (RSE): una revisión de la literatura. *Revisión trimestral de la gestión*, 72 (3), 627–675. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2>

- Wellner, S., y Lakotta, J. (2020). Porter's Five Forces in the German railway industry. *Journal of Rail Transport Planning & Management*, 14, 100181. <https://doi.org/10.1016/j.jrtpm.2020.100181>
- Wibbens, PD (2019). Persistencia del rendimiento en presencia de recursos de orden superior. *Revista de Dirección Estratégica*, 40 (2), 181202. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.2979>
- Wolf, C., y Floyd, S. W. (2013). Strategic planning research: toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52. https://www.researchgate.net/profile/IhsanYueksel/publication/274863692_Developing_a_MulCriteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis/links/569aaf1708ae6169e55dad01/veloping-a-Multi-Criteria-Decision-Making-Model-for-PESTEL-Analysis.pdf
- Zamora, E. A. (2016). Value Chain Analysis: A Brief review. *Asian Journal Of Innovation And Policy*, 5(2), 116-128. <https://doi.org/10.7545/ajip.2016.5.2.116>

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de Auditoría Interna y Externa

1.1 Análisis Externo

1.1.1 PESTEL

Políticos

- ¿Existen cambios en el gobierno que puedan afectar el negocio?
- ¿Las políticas fiscales y arancelarias benefician o perjudican a la industria y a su empresa?
- ¿Existen políticas de protección a la industria local frente a la importación de productos textiles?
- ¿Hay estabilidad política en el país o región donde opera la empresa?
- ¿Existen regulaciones gubernamentales que impacten la operación del negocio y cuáles son ?
- ¿Se prevén elecciones que puedan modificar las políticas actuales?
- ¿Qué tratados internacionales o acuerdos comerciales afectan a la empresa?
- ¿Pertenece a algún gremio de artesanos y en que le beneficia o perjudica a su empresa?
- ¿Existen regulaciones específicas para los talleres artesanales en términos de licencias y permisos?
- ¿El gobierno ecuatoriano ofrece incentivos o apoyo para los artesanos y pequeños emprendedores en el sector textil?

Económicos

- ¿Cuál es la tasa de crecimiento económico del país o región?
- ¿Cómo está la tasa de desempleo y qué impacto tiene en el mercado?
- ¿El acceso a financiamiento es favorable o restrictivo para la empresa?
- ¿Existen tendencias de consumo que podrían influir en la demanda de productos o servicios?
- ¿Cómo influye el costo de la materia prima (telas, hilos, insumos para bordado) en la rentabilidad del negocio?
- ¿El poder adquisitivo de los clientes ha cambiado y cómo afecta la demanda?
- ¿El costo de la mano de obra local es competitivo en comparación con otros lugares donde producen?

Socioculturales

- ¿Cuáles son las tendencias demográficas (edad, crecimiento poblacional, migración)?
- ¿Los valores y actitudes de la sociedad están cambiando?
- ¿El nivel educativo y la capacitación de la población favorecen el mercado?
- ¿Las tendencias en hábitos de consumo pueden afectar la demanda de sus productos?
- ¿Existen movimientos sociales o cambios culturales que influyan en la industria?
- ¿Cómo afectan los estilos de vida y el comportamiento del consumidor al negocio?
- ¿La moda y el consumo de productos artesanales y personalizados están en auge en Ecuador?
- ¿Las redes sociales y el comercio digital han cambiado la forma en que los clientes buscan, compran o mandan a realizar ropa y bordados?
- ¿Cómo influyen las festividades y eventos culturales en la demanda de bordados, confecciones y ventas?

Tecnológicos

- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden mejorar la eficiencia de su empresa?
- ¿El sector está siendo afectado por avances tecnológicos disruptivos?
- ¿Existen regulaciones sobre el uso de tecnología y protección de datos que lo afecten?
- ¿Cuáles son las tendencias en automatización e inteligencia artificial en la industria?
- ¿Las plataformas digitales y el comercio electrónico están impactando la industria?
- ¿Las plataformas de comercio electrónico como Instagram, Facebook y WhatsApp Business son efectivas para la venta de productos?
- ¿Usa las plataformas de Instagram, Facebook y WhatsApp Business son efectivas para la venta de productos?
- ¿Cómo afectan las nuevas tecnologías de impresión y bordado digital a la industria?
- ¿Existe acceso a capacitaciones sobre diseño asistido por computadora para mejorar los procesos de confección?

Ecológicos

- ¿Existen regulaciones ambientales que impactan la operación del negocio?
- ¿El cambio climático afecta la cadena de suministro o producción?

- ¿La empresa utiliza prácticas sostenibles o debe adaptarse a nuevas normativas?
- ¿Cómo influyen las preocupaciones ambientales en la preferencia del consumidor?
- ¿Hay restricciones sobre el uso de ciertos materiales o recursos naturales?
- ¿La gestión de residuos y el reciclaje son aspectos clave en la industria?
- ¿Hay oportunidades para aprovechar tendencias como la moda circular o el upcycling?

Legales

- ¿Cuáles son las leyes laborales que afectan la contratación y gestión de empleados?
- ¿La empresa cumple con todas las regulaciones en materia de propiedad intelectual y patentes?
- ¿Existen normas de seguridad que la empresa debe considerar?
- ¿Las leyes de protección al consumidor influyen en la forma en que se ofrecen productos o servicios?
- ¿Hay regulaciones de competencia que puedan limitar el crecimiento del negocio?
- ¿Las leyes tributarias afectan la rentabilidad de la empresa?
- ¿Cómo beneficia el título artesanal a la empresa en términos de exoneraciones tributarias o permisos especiales?
- ¿La empresa cumple con las normativas laborales sobre condiciones de trabajo y seguridad para los empleados?
- ¿La legislación ecuatoriana protege los diseños y bordados exclusivos mediante derechos de autor o propiedad intelectual?
- ¿Las leyes de etiquetado y certificación de productos textiles impactan la producción?

1.1.2 Matriz de Perfil Competitivo

- ¿Quiénes son los principales competidores en la industria de confección y bordado en Ecuador?
- ¿Cuáles son los factores clave de éxito en su sector (ejemplo: calidad, precio, personalización, marca, distribución, servicio al cliente)?
- ¿Cómo califica el negocio en cada factor clave de éxito en comparación con sus competidores?
- ¿Qué nivel de ponderación tienen cada uno de estos factores en la decisión del cliente?

- ¿Qué estrategias están utilizando los competidores más fuertes y cómo se pueden contrarrestar?
- ¿Existen ventajas competitivas sostenibles en el negocio de confección y bordado que permitan diferenciarse?
- ¿En qué áreas se deben mejorar las capacidades para superar a la competencia?

1.1.3 Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de Negociación de los Clientes

- ¿Los clientes tienen muchas opciones de proveedores de confección y bordado?
- ¿Prefieren comprar productos personalizados o estándar?
- ¿La competencia por precio es alta y los clientes buscan el más barato?
- ¿Los clientes tienen poder para exigir mejores precios, calidad o tiempos de entrega?
- ¿Cómo se puede fidelizar a los clientes y reducir su poder de negociación?

Poder de Negociación de los Proveedores

- ¿Hay suficientes proveedores de telas, hilos y maquinaria en Ecuador o dependen de importaciones?
- ¿Los precios de las materias primas son estables o varían mucho?
- ¿Los proveedores tienen exclusividad sobre ciertos materiales o existen alternativas accesibles?
- ¿Se pueden establecer relaciones a largo plazo con proveedores para obtener mejores condiciones?

Amenaza de Nuevos Competidores

- ¿Es fácil para nuevos emprendedores entrar en la industria de confección y bordado?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada en el sector (costos iniciales, conocimiento técnico, maquinaria, etc)?
- ¿Los nuevos competidores están implementando innovaciones que cambien el mercado?
- ¿Existen marcas grandes o franquicias que puedan ingresar y captar mercado rápidamente?

Amenaza de Productos Sustitutos

- ¿Los clientes pueden optar por alternativas como impresión digital en lugar de bordado tradicional?

- ¿El *fast fashion* o la ropa importada de bajo costo es una amenaza para el negocio?
- ¿Qué productos pueden reemplazar los que ofrece su empresa?
- ¿La tendencia de ropa hecha a mano y sostenible puede fortalecer o debilitar la empresa?
- ¿Cómo se puede innovar para diferenciarse de las opciones sustitutas?

Rivalidad entre Competidores Existentes

- ¿Cuántas empresas similares existen en la zona o en el país?
- ¿Qué estrategias están usando sus competidores (precio, calidad, innovación, marketing digital)?
- ¿El mercado está en crecimiento o saturado con demasiadas opciones?
- ¿Existen diferenciadores claros en diseño, calidad o atención al cliente con y entre sus competidores?
- ¿Se puede mejorar la competitividad sin entrar en guerras de precios?

1.2 Auditoría Interna

Administrativa

- ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional clara y definida?
- ¿Los procesos administrativos están documentados y estandarizados?
- ¿Existen controles internos para la gestión de documentos, facturación y registros contables?
- ¿Se utilizan herramientas de planificación y gestión para optimizar los recursos?
- ¿El negocio cumple con los requisitos legales y normativos para su funcionamiento?
- ¿Existen manuales de procedimientos para la gestión administrativa?
- ¿Se lleva un control adecuado del inventario de insumos y productos terminados?
- ¿El dueño o gerencia recibe reportes periódicos sobre la situación del negocio?

Operativa

- ¿Cuál es el proceso de confección?
- ¿Cuál es el proceso de bordado?
- ¿Cuál es el proceso por el que entran materiales e insumos?
- ¿Cuál es el proceso de entrega de productos a los clientes?
- ¿Los procesos de confección y bordado están optimizados para reducir tiempos y costos?

- ¿La maquinaria y equipos se encuentran en buen estado y reciben mantenimiento adecuado?
- ¿Existe un sistema de control de calidad para garantizar la excelencia en los productos?
- ¿Los insumos y materias primas son gestionados eficientemente para evitar desperdicios?
- ¿Se respetan los tiempos de entrega de los pedidos a los clientes?
- ¿Se han identificado cuellos de botella en la producción que afectan la eficiencia?
- ¿Existen protocolos para corregir defectos en la producción antes de la entrega al cliente?
- ¿El negocio está preparado para atender un aumento en la demanda sin afectar la calidad?
- ¿Con que maquinaria cuenta la empresa para su operación?
- ¿La maquinaria utilizada es adecuada para la producción actual del negocio?
- ¿Se ha identificado la necesidad de adquirir nuevas máquinas para mejorar la capacidad de producción?
- ¿Existe un plan de reposición o actualización de maquinaria obsoleta?
- ¿El personal está capacitado para operar correctamente la maquinaria y evitar desperdicios o daños?
- ¿Se cuenta con repuestos y soporte técnico disponible en caso de fallas en los equipos?
- ¿Los tiempos de producción están optimizados según la capacidad de las máquinas?
- ¿Los costos operativos asociados a la maquinaria energía, mantenimiento e insumos están controlados?

Financiera

- ¿La empresa lleva registros contables organizados y actualizados?
- ¿Se cuenta con estados financieros periódicos balance general, estado de resultados, flujo de caja?
- ¿Se tiene claro el margen de ganancia en cada producto o servicio?
- ¿Los costos de producción están controlados y optimizados?
- ¿Existe una estrategia para mejorar la rentabilidad del negocio?
- ¿La empresa cuenta con un fondo de reserva o planificación financiera para imprevistos?

- ¿Se han identificado y gestionado correctamente las deudas o créditos?
- ¿Se cumplen con todas las obligaciones tributarias y fiscales a tiempo?

Marketing y Ventas

- ¿La empresa tiene una estrategia de marketing definida?
- ¿Se ha identificado claramente el público objetivo y las necesidades del cliente?
- ¿Se utilizan redes sociales y plataformas digitales para promocionar los productos?
- ¿Cómo se gestionan las relaciones con los clientes para fomentar la fidelización?
- ¿Se han implementado estrategias de diferenciación frente a la competencia?
- ¿Se realizan promociones o estrategias de descuentos para aumentar ventas?
- ¿Se mide la efectividad de las campañas publicitarias y promociones?
- ¿La atención al cliente es eficiente y se manejan bien las quejas o sugerencias?

Tecnología y Sistemas

- ¿La empresa utiliza software de gestión para administración, ventas o producción?
- ¿Se cuenta con herramientas digitales para el control de inventarios y pedidos?
- ¿Se utilizan plataformas de comercio electrónico o ventas en línea?
- ¿La presencia en redes sociales y la página web están actualizadas y optimizadas?
- ¿El personal está capacitado para utilizar las herramientas tecnológicas disponibles?
- ¿Los sistemas de información están protegidos contra pérdidas de datos?
- ¿Se tiene respaldo de la información clave de la empresa?
- ¿Se han implementado nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa?
- ¿Se han evaluado opciones de automatización o digitalización en la maquinaria de bordado y confección?
- ¿Existen nuevas tecnologías en el mercado que podrían mejorar la productividad del negocio?
- ¿El software de las máquinas de bordado está actualizado y permite personalización eficiente?
- ¿Se han analizado costos y beneficios de implementar tecnología avanzada en la producción?
- ¿Los proveedores de maquinaria ofrecen soporte técnico y actualizaciones para optimizar su uso?

Recursos Humanos

- ¿Cuál es el personal con el que cuenta la empresa?
- ¿El personal cuenta con contratos formales y beneficios conforme a la ley?
- ¿Existen procesos de reclutamiento y selección adecuados para el negocio?
- ¿Se ofrece capacitación y desarrollo profesional a los trabajadores?
- ¿El ambiente laboral es positivo y hay comunicación efectiva entre el equipo?
- ¿Se aplican evaluaciones de desempeño para medir la productividad del personal?
- ¿Se cuenta con incentivos o estrategias para motivar a los empleados?
- ¿Los empleados conocen y cumplen con las normas de seguridad en el trabajo?
- ¿Existen políticas claras para prevenir conflictos laborales o rotación de personal?

Anexo 2

Taller de Misión, Visión, Objetivos y Valores

2.1 Visión

Gerente

Convertirse en una empresa reconocida en el medio y dar un servicio de confección, bordado , estampado y sublimado, con altos estándares de calidad, para que en el medio se nos conozca como una empresa que no solo hace buenos productos sino productos diferentes y de moda.

Administradora

Expandir la empresa para que en unos 5 años llegue a ser la empresa de confección de línea pesada (ropa de trabajo) más reconocida de la ciudad y así llegar a vestir a todos los trabajadores de las empresas.

Empleado

Ser una empresa reconocida a nivel local en confección y bordado brindando excelencia en cada productor

2.2 Misión

Administradora

Confeccionar prendas personalizadas de acuerdo a la necesidad de cada empresa ofreciéndoles calidad, exclusividad y puntualidad.

Gerente

Trabajamos en prendas elaboradas y de alta calidad en bordado para empresas y público en general con buenos estándares de Calidad ya que se cuenta con mucha experiencia en el desarrollo de la misma

Empleado

Brindar prendas confeccionadas de manera estandarizada y personalizada además de bordados de calidad para empresas, público en general, confesionarios pequeños e instituciones educativas. Comprometidos con el trabajo de cada cliente dando una atención personalizada ofreciendo alternativas y soluciones a sus problemas.

2.3 Objetivos

Gerente

Trabajar en marketing

Asesoramiento de nuevas técnicas de trabajo y economía

Adquisición de maquinaria más tecnificada

Expansión en el mercado

Tecnificación en acabados de la prenda

Tener una superación económica no tan solo del Empresario también del trabajador

Reducir la dependencia

Ser una empresa reconocida en el mercado por prendas de exelente acabados y trabajos garantizados

Implementar el estampado y sublimado

Administradora

Mejorar la calidad del producto

Buscar nuevos mercados

Ampliar el taller

Formar una empresa grande

Terminar con las deudas

Empleado

Mejorar el posicionamiento de la marca

Implementar un punto de atención al cliente y ventas (local comercial)

Aumentar la rentabilidad de la empresa

Incorporarse y adaptarse a las nuevas tecnologías

Aumentar presencia en línea

Incrementar ventas mínimo un 10% anual

Implementar maquinaria actuales y más avanzadas

2.4 Valores

Gerente

Honestidad

Respeto

Creatividad

Emprendimiento

Trabajo en Equipo

Confianza Mutua

Igualdad de oportunidades

Administradora

Honestidad

Responsabilidad

Aprendizaje continuo

Servicio al cliente

Rapidez de respuesta

Confianza

Mejora continua

Empleado

Integridad

Respeto

Trabajo en Equipo

Servicio al cliente

Responsabilidad social