



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

Plan estratégico orientado al fortalecimiento de BASICZ STUDIO S.A.S. mediante la integración de la internacionalización como estrategia de expansión

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

Autores:

Sebastián Mauricio Alvear Ayabaca.;
Daniela Fabiana Hernández Zhindón.

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por brindarme la vida, la fortaleza y la sabiduría necesarias para culminar esta etapa tan importante de mi formación académica.

A mis padres, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser el pilar fundamental en cada paso de mi vida. Gracias por sus sacrificios, enseñanzas y por motivarme siempre a seguir adelante.

A mi familia, por su comprensión, paciencia y palabras de aliento en los momentos difíciles, acompañándome en este proceso con cariño y confianza.

Finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera, contribuyeron a la realización de este trabajo, brindándome su apoyo y motivación para alcanzar este logro.

Daniela Hernández

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi Padre, gracias por ser apoyo incondicional al pasar de los años, por permitirme ser la persona que soy y por respaldar cada paso que doy con sabiduría y aprendizaje.

Se lo dedico a mi Madre que ha sido ese pilar de paciencia, amor y cariño sobre todas las cosas, gracias por siempre estar ahí y por cada palabra de vida en esos momentos difíciles de la misma, te amo.

Se lo dedico a Dios, quien me permitió llegar a este punto de mi vida, gracias por cada persona conocida y por cada momento vivido dentro de esta maravillosa etapa, estoy listo para seguir creando desde el presente y creciendo cada día como persona.

Sky is the limit.

Sebastian Alvear

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestra directora de tesis, la Mgst. Juanita Bersosa, por su profesionalismo, dedicación y calidad humana, así como por el acompañamiento constante brindado durante el desarrollo de este trabajo de investigación. Su guía ha sido fundamental para la culminación de esta tesis.

De igual manera, expresamos nuestro agradecimiento al Ing. Juan Maldonado, por su paciencia, disposición y por ser una persona excepcional, brindándonos su apoyo y orientación a lo largo de este proceso.

A la empresa Basicz Studio S.A.S. y a Cristian Ochoa, por la apertura, colaboración y disposición para proporcionar la información necesaria para el desarrollo de este estudio.

Con gratitud.

Sebastian Alvear y Daniela Hernández

Índice de Contenidos

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tablas	viii
Índice de Anexos.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2
1.1. Concepto y características de la planificación estratégica.	2
1.1.1. Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica	4
1.1.2. Conceptos y modalidades de la internacionalización	7
1.1.3. Fases de la internacionalización.....	9
1.2. Relación entre planificación estratégica e internacionalización.....	11
CAPÍTULO 2.....	13
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE BASICZ STUDIO EN EL SECTOR DE LA MODA.....	13
2.1. Diagnostico Empresarial.....	13
2.1.1. Aplicación Práctica del Diagnóstico Empresarial	14
2.1.2. Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo).....	14
2.1.3. Aplicación Práctica Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo).....	15
2.1.4. Análisis del Entorno Externo (modelo PESTEL).....	17
2.1.5. Aplicación práctica PESTEL.....	22
2.2. Análisis Interno de Recursos, Capacidades y Estructura Organizacional.	26
2.2.1. Aplicación Práctica del Análisis Interno por Áreas	31
2.3. Cadena de Valor	39
2.3.1. Aplicación Práctica Cadena de Valor	41
2.3.3. Actividades de Apoyo	42
2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	43
2.4.1. Aplicación Práctica Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	44
2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	45
2.5.1. Aplicación Práctica Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	46
2.6. Análisis del Entorno Interno y Externo (FODA)	47
2.6.1. Aplicación Práctica FODA	50
2.6.2. Identificación de factores que influyen en el proceso de internacionalización....	50
CAPÍTULO 3.....	52

3. ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA BASICZ STUDIO S.A.S.	52
3.1. FODA Cruzado	52
3.1.1. Aplicación Práctica FODA Cruzado.....	52
3.2. Matriz Interna-Externa	58
3.3. Matriz de la gran estrategia	60
3.3.1. Aplicación Práctica Matriz de la Gran Estrategia	61
3.4. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	62
3.4.1. Aplicación Práctica Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica	63
3.5. Balanced Scorecard (BSC)	66
3.5.1. Aplicación Práctica Balanced Scorecard (BSC)	67
3.5.2. Aplicación Práctica Mapa Estratégico de Balanced Scorecard	70
3.5.3. Boston Consulting Group (BCG).....	72
3.5.4. Aplicación Práctica Boston Consulting Group (BCG).....	73
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	78
ANEXOS	84

Índice de Figuras

Figura 1 Ciclo de la Planificación Estratégica.....	6
Figura 2 Modalidades de la Internacionalización	9
Figura 3 Fases de la Internacionalización.....	10
Figura 4 Organigrama de Basicz Studio S.A.S.....	32
Figura 5 Diagrama de Flujo del Proceso Productivo de Basicz Studio S.A.S.	36
Figura 6 Cadena de Valor.....	41
Figura 7 Cadena de Valor de Basicz Studio S.A.S	41
Figura 8 FODA de Basicz Studio S.A.S.....	50
Figura 9 Matriz de la Gran Estrategia Basicz Studio S.A.S.....	62
Figura 10 Mapa Estratégico para la aplicación del Balanced Scorecard.....	70
Figura 11 Matriz BCG Basicz Studio S.A.S.....	74

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Perfil Competitivo para Basicz Studio S.A.S.	16
Tabla 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) Basicz Studio S.A.S.	45
Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)Basicz Studio S.A.S.	47
Tabla 4 Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) de Basicz Studio S.A.S	53
Tabla 5 Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) de Basicz Studio S.A.S.....	54
Tabla 6 Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) de Basicz Studio S.A.S.....	55
Tabla 7 Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) de Basicz Studio S.A.S.	56
Tabla 8 Matriz Interna-Externa de Basicz Studio S.A.S.....	59
Tabla 9 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para Basicz Studio S.A.S	65
Tabla 10 KPI Perspectiva Financiera	68
Tabla 11 KPI Perspectiva de Procesos Internos.....	68
Tabla 12 KPI Perspectiva del Cliente	69
Tabla 13 KPI Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	70

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario Auditoría Interna y Externa	84
---	----

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de Basicz Studio S.A.S., mediante la incorporación de la internacionalización como estrategia de expansión. La investigación se sustenta en teorías de planificación estratégica e internacionalización empresarial, considerando enfoques contemporáneos que destacan la competitividad, la innovación y la adaptación al entorno global. Desde el punto de vista metodológico, se realizó un diagnóstico empresarial integral mediante el análisis de factores internos y externos, empleando herramientas como el modelo PESTEL, las matrices EFI y EFE, el análisis FODA, la matriz de perfil competitivo y la matriz BCG. Estas herramientas permitieron identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la organización. Los resultados evidencian que la empresa presenta una posición competitiva favorable en términos de calidad del producto, exclusividad e identidad de marca. Sin embargo, se identificaron limitaciones relacionadas con la dependencia de talleres externos, la escasa tecnificación de los procesos y una estructura organizacional poco formalizada. En este sentido, se determina que es necesario priorizar el fortalecimiento de las capacidades internas y la consolidación en el mercado local antes de avanzar hacia la internacionalización. Finalmente, se proponen estrategias orientadas a optimizar procesos, fortalecer la gestión organizacional y desarrollar de manera progresiva la expansión internacional, con el fin de mejorar la competitividad y garantizar un crecimiento sostenible.

Palabras clave: estrategia empresarial, internacionalización, moda, planificación estratégica, posicionamiento de marca, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This research aims to develop a strategic plan to strengthen Basicz Studio S.A.S. by incorporating internationalization as an expansion strategy. The research is based on theories of strategic planning and business internationalization, considering contemporary approaches that emphasize competitiveness, innovation, and adaptation to the global environment. From a methodological standpoint, a comprehensive business diagnosis was conducted through the analysis of internal and external factors, using tools such as the PESTEL model, the IFE and EFE matrices, SWOT analysis, the competitive

profile matrix, and the BCG matrix. These tools allowed for the identification of the main strengths, weaknesses, opportunities, and threats that influence the organization's performance. The results show that the company has a favorable competitive position in terms of product quality, exclusivity, and brand identity. However, limitations were identified related to dependence on external workshops, the limited technological sophistication of processes, and a poorly formalized organizational structure. In this regard, it is determined that prioritizing the strengthening of internal capabilities and consolidation in the local market is necessary before moving towards internationalization. Finally, strategies are proposed to optimize processes, strengthen organizational management, and progressively develop international expansion, with the aim of improving competitiveness and ensuring sustainable growth.

Keywords: business strategy, competitiveness, fashion industry, internationalization, strategic planning, sustainable growth.

INTRODUCCIÓN

La creciente competitividad en los mercados globales ha impulsado a las empresas a replantear sus estrategias con el fin de garantizar su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo. En este contexto, la planificación estratégica se consolida como una herramienta fundamental que permite a las organizaciones definir objetivos claros, optimizar el uso de sus recursos y adaptarse a entornos dinámicos y cambiantes. Paralelamente, la internacionalización emerge como una alternativa estratégica que posibilita a las empresas ampliar su alcance, diversificar riesgos y fortalecer su posicionamiento competitivo.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo desarrollar un plan estratégico orientado al fortalecimiento de Basicz Studio S.A.S., integrando la internacionalización como una estrategia de expansión. La investigación se fundamenta en enfoques teóricos de la administración estratégica y la internacionalización empresarial, considerando aportes de autores relevantes en el área, así como herramientas de análisis estratégico como el modelo PESTEL, la matriz FODA, la matriz EFI y EFE, la matriz BCG y el Balanced Scorecard.

Metodológicamente, se realizó un diagnóstico integral de la empresa, analizando tanto su entorno externo como sus capacidades internas, con el propósito de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. A partir de este análisis, se formularon estrategias orientadas a mejorar la competitividad de la empresa y sentar las bases para su proceso de internacionalización.

Finalmente, el estudio permite evidenciar que, si bien Basicz Studio S.A.S. cuenta con fortalezas importantes como la calidad de sus productos y su identidad de marca, también enfrenta limitaciones internas que deben ser abordadas para lograr una expansión sostenible. En este sentido, la investigación aporta un enfoque estratégico integral que contribuye al desarrollo organizacional y a la proyección internacional de la empresa.

CAPÍTULO 1

1. FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este capítulo presenta los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, desarrollando los principales conceptos de la planificación estratégica, su proceso, importancia en la gestión y sostenibilidad de la empresa. Asimismo, se analizan las etapas del ciclo de planificación estratégica y las estrategias empresariales orientadas al crecimiento y expansión. A partir de estas estrategias se considera la internacionalización como un elemento adicional que puede aportar valor y competitividad a la empresa, permitiendo ampliar sus oportunidades de desarrollo.

1.1. Concepto y características de la planificación estratégica.

La planificación estratégica es un proceso clave en la gestión organizacional, ya que permite orientar de manera sistemática y continua las acciones de la empresa hacia el logro de objetivos de largo plazo. De acuerdo con Chiavenato y Sapiro (2016), la planificación estratégica se concibe como un proceso permanente que no se limita a una acción aislada, sino que se desarrolla como un ciclo constante de formulación, ejecución y revisión, el cual se retroalimenta a partir de los resultados obtenidos y de las condiciones cambiantes del entorno. Este enfoque permite a las organizaciones anticiparse al futuro, establecer metas claras y formular estrategias que faciliten su adaptación y permanencia en contextos dinámicos y competitivos.

Desde una perspectiva directiva, Bryson (2018) señala que la planificación estratégica cumple una función esencial al integrar las decisiones adoptadas en los niveles corporativo, funcional y operativo, permitiendo alinear los recursos y capacidades internas con las oportunidades del entorno. Esta alineación fortalece la competitividad y sostenibilidad organizacional, independientemente del tamaño de la empresa, ya que su aplicación resulta igualmente válida tanto para grandes corporaciones como para pequeñas y medianas empresas que buscan mejorar su desempeño y asegurar su continuidad en el mercado.

Por su parte, David (2017) plantea que la planificación estratégica comprende un conjunto de fases interrelacionadas orientadas a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, las cuales permiten a la organización responder eficazmente a los cambios del entorno y mantener una orientación clara hacia sus objetivos. En concordancia con esta visión, Serna (2008) destaca que la planificación estratégica constituye un proceso sistemático que facilita el análisis del entorno, la definición de objetivos realistas y el diseño de estrategias adecuadas, cuya efectividad depende del compromiso y la participación de todos los niveles organizacionales.

Entre las principales características de la planificación estratégica se encuentra su orientación hacia la definición de objetivos claros, medibles y alineados con la misión y visión institucional, lo que permite dirigir las acciones empresariales hacia resultados concretos y evaluables. Al respecto, Mousa et al. (2024) señalan que una planificación estratégica efectiva establece metas precisas que facilitan el seguimiento del desempeño organizacional y fortalecen la coherencia entre la estrategia formulada y los resultados alcanzados. Asimismo, la incorporación de un análisis sistemático del entorno interno y externo constituye un elemento fundamental del proceso estratégico, ya que permite identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una base objetiva para la toma de decisiones y una mayor capacidad de adaptación frente a entornos competitivos y dinámicos.

Otra característica relevante de la planificación estratégica es la participación activa de la alta dirección y de los principales tomadores de decisiones, lo cual garantiza el compromiso organizacional y favorece una adecuada implementación de las estrategias definidas. La literatura contemporánea destaca que el involucramiento de los líderes estratégicos fortalece la alineación entre los objetivos institucionales y las acciones operativas, incrementando la probabilidad de éxito del plan estratégico (Mousa et al., 2024). Además, la planificación estratégica se distingue por su carácter formal, estructurado y sistemático, al desarrollarse mediante etapas claramente definidas que facilitan el control, la evaluación y el ajuste oportuno de las acciones frente a los cambios del entorno.

Finalmente, la planificación estratégica se orienta hacia la sostenibilidad y continuidad de la organización, trascendiendo los objetivos de corto plazo. Enfoques actuales resaltan que un proceso estratégico bien estructurado contribuye no solo al

desempeño financiero, sino también al fortalecimiento de la estabilidad organizacional, la competitividad y la permanencia de la empresa en el largo plazo, especialmente en contextos caracterizados por altos niveles de incertidumbre.

1.1.1. Etapas del Proceso de la Planificación Estratégica

Diagnóstico Estratégico

David et al. (2020) sostiene que el diagnóstico estratégico constituye la primera fase del proceso de planificación, y su propósito es identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Para ello, propone el uso de herramientas analíticas como el análisis FODA o el modelo PESTEL, los cuales permiten obtener una visión integral de la organización. Este diagnóstico proporciona información clave para diseñar estrategias que respondan a la realidad interna y externa del negocio.

Serna (2008) explica que el análisis situacional tiene como finalidad conocer las capacidades, destrezas y recursos con los que cuenta la empresa, además de las condiciones del mercado en el que opera. Según el autor, este conocimiento es indispensable para la toma de decisiones racional y objetiva. Un diagnóstico bien estructurado permite establecer estrategias realistas y evitar errores derivados de la falta de comprensión de los factores que inciden en el desempeño organizacional.

Formulación de la Estrategia

Porter (1996) define la formulación estratégica como el proceso mediante el cual la empresa diseña un conjunto de acciones orientadas a crear una posición única y sostenible frente a sus competidores. Desde su perspectiva, la ventaja competitiva se construye a partir de la diferenciación y del enfoque estratégico, los cuales permiten a la organización destacarse en su sector.

De acuerdo con David (2017), la formulación estratégica consiste en determinar qué objetivos se deben alcanzar y qué estrategias se adoptarán para conseguirlos, combinando los recursos internos con las oportunidades externas. Este proceso implica establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa, los cuales orientan todas las decisiones hacia un propósito común.

Mintzberg (1994) plantea que la formulación estratégica debe considerar tanto la planificación deliberada, que se diseña de manera formal, como la planificación emergente, que surge de la experiencia y el aprendizaje organizacional. Para estos autores, la estrategia no es un plan rígido, sino un proceso dinámico que se ajusta continuamente a los cambios del entorno.

Implementación de la estrategia

Chiavenato (2009) señala que la implementación representa la fase operativa del ciclo estratégico, donde las estrategias formuladas se convierten en acciones concretas. Esta etapa requiere la asignación eficiente de los recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como una estructura organizacional flexible que facilite la ejecución. Según el autor, el éxito de la implementación depende en gran medida de la comunicación interna y del liderazgo, ya que son factores que garantizan la participación activa del personal en el cumplimiento de los objetivos.

Kaplan y Norton (1996) aportan una herramienta clave para esta fase el Balanced Scorecard. Este modelo traduce la estrategia en objetivos medibles y controlables mediante indicadores financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional. Su aplicación permite monitorear el avance de la ejecución y asegurar que todas las áreas de la empresa estén alineadas con la visión y misión institucionales.

Evaluación y Control Estratégico

David et al. (2020) establece que la evaluación estratégica es una fase esencial del proceso, ya que permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados, identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas. Este control garantiza que la empresa mantenga la coherencia entre lo planificado y lo ejecutado, ajustando las estrategias cuando sea necesario.

De manera complementaria, Serna (2008) indica que la evaluación estratégica asegura la sostenibilidad de los resultados frente a los cambios del entorno. Además, proporciona información valiosa para la toma de decisiones futuras, pues permite aprender de los errores y replicar las prácticas exitosas. La gestión estratégica, en este sentido, se convierte en un proceso de mejora continua orientado al aprendizaje organizacional.

Retroalimentación Estratégica

Bryson (2018) introduce el concepto de Strategy Change Cycle, entendido como un sistema dinámico de aprendizaje permanente en el que la información obtenida de la evaluación se utiliza para ajustar o redefinir las estrategias. Para el autor, la retroalimentación cierra el ciclo de la planificación estratégica, permitiendo a la organización corregir errores, fortalecer sus capacidades y adaptarse de manera proactiva a los desafíos del entorno competitivo. Esta fase garantiza que la planificación estratégica no sea un documento estático, sino un proceso vivo y flexible que evoluciona junto con la organización.

En síntesis, el proceso de planificación estratégica se desarrolla de manera cíclica e interrelacionada, integrando las etapas de diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y retroalimentación estratégica. Cada fase cumple una función específica, pero todas se articulan para garantizar la coherencia y sostenibilidad del direccionamiento organizacional. Este ciclo integral se presenta de manera gráfica en la Figura 1, donde se ilustran las etapas del proceso de planificación estratégica y su relación dinámica.

Figura 1

Ciclo de la Planificación Estratégica



Nota. Con base en David (2000), Serna (2008), Porter (1996) y Sandoval et al. (2025)

1.1.2. Conceptos y modalidades de la internacionalización

La internacionalización empresarial constituye un proceso estratégico mediante el cual las organizaciones amplían sus actividades más allá de las fronteras nacionales con el propósito de acceder a nuevos mercados, fortalecer su competitividad y garantizar un crecimiento sostenible en el largo plazo. Este proceso no solo implica la expansión geográfica de las operaciones, sino también la adaptación a contextos económicos, culturales, legales y competitivos diversos, lo que exige una planificación estructurada y decisiones estratégicas fundamentadas que permitan reducir riesgos y aprovechar oportunidades en entornos internacionales.

Desde una perspectiva conceptual, Zeng et al. (2012) definen la internacionalización como la expansión progresiva de las operaciones y de los canales de distribución hacia mercados extranjeros, destacando que este fenómeno no se limita a la reducción de costos o a la búsqueda de recursos, sino que responde principalmente a la identificación y explotación de nuevas oportunidades comerciales. En este sentido, la internacionalización se concibe como una estrategia de crecimiento que posibilita la diversificación del riesgo, la ampliación del alcance geográfico y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo de la empresa.

La literatura especializada coincide en que la internacionalización no es un acontecimiento aislado, sino un proceso gradual que se desarrolla en distintas etapas y modalidades, determinadas por las capacidades internas de la organización, su experiencia previa y las condiciones del entorno. Al respecto, Johanson y Vahlne (2009) sostienen que las empresas tienden a internacionalizarse de forma incremental, comenzando por modalidades que implican menor riesgo y compromiso de recursos, para posteriormente avanzar hacia formas más complejas que suponen un mayor control sobre las operaciones internacionales.

Entre las principales modalidades de internacionalización se encuentra la exportación, considerada una de las alternativas más utilizadas, especialmente por pequeñas y medianas empresas. Esta puede llevarse a cabo de forma directa, cuando la empresa gestiona sus operaciones en el mercado externo sin intermediarios, o de manera indirecta, mediante el uso de agentes o distribuidores especializados. La exportación permite el acceso a mercados internacionales con una inversión inicial relativamente

moderada y un nivel de riesgo controlado, lo que la convierte en una alternativa idónea para organizaciones que se encuentran en las primeras etapas de su proceso de expansión internacional.

Otra modalidad relevante es el establecimiento de alianzas estratégicas, tales como licencias, franquicias o joint ventures¹, que permiten compartir recursos, conocimientos y riesgos con socios locales. Estas formas de cooperación facilitan el ingreso a mercados donde existen barreras legales, culturales o económicas, favoreciendo además el aprendizaje organizacional y la adaptación al entorno de destino.

Por su parte, la inversión extranjera directa representa una modalidad más avanzada, ya que implica un mayor compromiso de recursos y un control más amplio sobre las operaciones internacionales. Puede materializarse mediante la creación de filiales, sucursales o la participación en empresas locales. Aunque conlleva mayores riesgos financieros y operativos, también ofrece oportunidades superiores de rentabilidad, consolidación de mercado y fortalecimiento estratégico.

En conjunto, estas modalidades evidencian que la internacionalización puede adoptar diversas formas según el nivel de experiencia, recursos disponibles y grado de compromiso que la empresa esté dispuesta a asumir. Su clasificación general se presenta de manera esquemática en la Figura 2, donde se sintetizan las principales alternativas de ingreso a mercados internacionales.

En el contexto actual, la digitalización ha transformado significativamente los procesos de internacionalización, al reducir las barreras tradicionales de acceso a los mercados externos. El comercio electrónico y las plataformas digitales han permitido que incluso empresas en etapas tempranas participen en mercados globales con mayor agilidad y flexibilidad. Este escenario ha dado lugar a nuevas dinámicas de internacionalización temprana, caracterizadas por una rápida expansión internacional y una menor dependencia de infraestructuras físicas en los países de destino.

¹ *Joint venture*: acuerdo estratégico mediante el cual dos o más empresas se asocian para desarrollar un proyecto específico, compartiendo recursos, riesgos y beneficios, sin perder su independencia jurídica.

Figura 2

Modalidades de la Internacionalización



Nota. Con base en Johanson y Vahlne (2009) y Brouthers, Geisser y Rothlauf (2016).

1.1.3. Fases de la internacionalización

Según Du et al. (2022), el proceso de internacionalización puede entenderse como un conjunto de etapas claramente estructuradas que describen la evolución de las empresas a medida que extienden sus operaciones internacionales. En su revisión sistemática de la literatura, estos autores sintetizan la investigación existente y señalan que el proceso internacional se compone de tres fases principales: pre-internacionalización, entrada internacional y post-internacionalización. Esta clasificación permite analizar de manera secuencial cómo las organizaciones preparan su incursión global, ingresan en mercados extranjeros y, posteriormente, consolidan y gestionan sus operaciones internacionales (Du et al., 2022).

Fase de Pre-internacionalización

En la cual las empresas realizan evaluaciones internas y externas que sirven de base para adoptar decisiones estratégicas sobre su expansión global. Aquí se identifican las capacidades internas, se evalúan oportunidades y amenazas del entorno internacional y se define el grado de compromiso que la organización está dispuesta a asumir ante la entrada en mercados extranjeros.

Fase de Entrada Internacional

Es la que implica la selección de modos de entrada y la ejecución de acciones para establecer presencia en nuevos mercados. En esta etapa, las empresas traducen sus decisiones estratégicas en actividades concretas, como exportación, alianzas estratégicas o inversión directa, con el fin de iniciar operaciones y adaptarse a las condiciones locales de los países destino (Du et al., 2022).

Fase de Post-internacionalización

Cuando las organizaciones se centran en consolidar su presencia global, optimizar sus operaciones internacionales y responder a los desafíos derivados de gestionar múltiples mercados. Esta etapa incluye el aprendizaje organizacional, la reconfiguración de recursos y la adaptación continua de las estrategias para mantener ventajas competitivas sostenibles en el ámbito internacional (Du et al., 2022).

El análisis de estas fases permite comprender que la internacionalización es un proceso evolutivo que requiere preparación estratégica, ejecución deliberada y adaptación continua para consolidar ventajas competitivas en el mercado global. Las etapas que conforman este proceso pre-internacionalización, entrada internacional y post-internacionalización se representan de manera estructurada en la Figura 3, facilitando su comprensión secuencial.

Figura 3

Fases de la Internacionalización



Nota. Con base en Du, Zhu y Li (2022).

1.2. Relación entre planificación estratégica e internacionalización.

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una creciente dinámica competitiva a escala global, impulsada por la apertura de los mercados, los avances tecnológicos y la transformación de los patrones de consumo. En este escenario, la internacionalización se ha consolidado como una alternativa estratégica para las empresas que buscan fortalecer su competitividad y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo. No obstante, la incursión en mercados internacionales exige una adecuada planificación estratégica que permita a las organizaciones anticipar riesgos, optimizar recursos y definir acciones coherentes con sus objetivos de crecimiento.

La planificación estratégica y la internacionalización mantienen una relación estrecha, ya que la expansión internacional no debe entenderse como una decisión aislada, sino como el resultado de un proceso estructurado de análisis, formulación e implementación de estrategias. A través de la planificación estratégica, las empresas pueden evaluar sus capacidades internas, identificar oportunidades en el entorno global y seleccionar las modalidades de internacionalización más adecuadas, alineando dichas decisiones con su misión, visión y ventajas competitivas. De este modo, la planificación estratégica actúa como un marco orientador que reduce la incertidumbre asociada a los mercados internacionales y facilita una expansión ordenada y sostenible (Daniels et al., 2018).

Diversos estudios en el sector textil y de la moda evidencian cómo la planificación estratégica constituye un factor determinante para el éxito de los procesos de internacionalización. En este contexto, Malaver et al. (2014) analizan el papel de la estrategia en la industria de la moda colombiana, destacando que la competitividad internacional de las empresas del sector depende de la articulación entre creatividad, gestión empresarial e innovación. Los autores concluyen que aquellas organizaciones que integran su identidad creativa dentro de un plan estratégico sólido logran diferenciarse en mercados internacionales, lo que refuerza la idea de que la internacionalización debe sustentarse en una planificación que combine elementos culturales, productivos y estratégicos.

Por su parte, Kim y Mauborgne (2015) explican que las empresas del sector textil pueden alcanzar una exitosa expansión internacional mediante estrategias orientadas a la innovación de valor, en lugar de competir directamente en mercados saturados. A través del enfoque del océano azul, los autores demuestran que una planificación estratégica basada en la diferenciación y la eficiencia permite a las empresas crear nuevos espacios de mercado y posicionarse de manera competitiva a nivel internacional. Este planteamiento evidencia que la planificación estratégica no solo facilita la internacionalización, sino que también permite redefinir la forma en que las empresas compiten en el entorno global.

Johanson y Vahlne (2009) analizan la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector textil, destacando que estas organizaciones pueden incursionar en mercados internacionales cuando desarrollan estrategias adecuadas que les permitan aprovechar sus capacidades internas y responder a las condiciones del entorno. Los autores señalan que la planificación estratégica desempeña un papel fundamental en este proceso, ya que facilita la toma de decisiones orientadas al crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad empresarial, especialmente en empresas con recursos limitados.

Finalmente se puede decir que según la evidencia empírica se demuestra que la relación entre planificación estratégica e internacionalización es fundamental para el desarrollo competitivo de las empresas del sector textil. Mientras algunos enfoques enfatizan la importancia de la creatividad y la identidad de marca, otros destacan la innovación estratégica, la eficiencia operativa y la cooperación empresarial como factores clave. No obstante, todos coinciden en que la internacionalización efectiva requiere una visión estratégica integral que permita orientar las decisiones empresariales y gestionar de manera adecuada los riesgos asociados a la expansión internacional.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE BASICZ STUDIO EN EL SECTOR DE LA MODA

El presente capítulo analiza la situación actual de Basicz Studio S.A.S. en el sector de la moda mediante un diagnóstico empresarial integral que permite evaluar su posición estratégica. Para ello, se examinan los factores externos que influyen en el entorno de la empresa a través del modelo PESTEL, identificando oportunidades y amenazas derivadas de los ámbitos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, así como los factores internos relacionados con sus recursos, capacidades y estructura organizacional, con el fin de reconocer fortalezas y debilidades. Los resultados de este análisis se integran mediante la matriz FODA, la cual constituye una base fundamental para la formulación de estrategias y la identificación de los factores que influyen en el proceso de internacionalización de la empresa.

2.1. Diagnostico Empresarial

El diagnóstico empresarial es un proceso sistemático de análisis que permite evaluar la situación actual de una organización mediante el estudio de sus factores internos y externos, con el propósito de generar información objetiva que sustente la formulación de estrategias. En este sentido, David et al. (2020) señala que el análisis estratégico implica la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas del entorno, elementos fundamentales para la formulación de estrategias que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

De manera complementaria, Serna (2008) señala que el diagnóstico empresarial permite conocer la realidad institucional de la organización, evaluando sus recursos, capacidades y desempeño, así como las condiciones del entorno competitivo, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, el diagnóstico no se limita a una descripción de la empresa, sino que constituye un análisis crítico que orienta el diseño de estrategias coherentes con la situación real de la organización.

2.1.1. Aplicación Práctica del Diagnóstico Empresarial

Los resultados del diagnóstico interno y externo permitirán la elaboración de la matriz FODA, herramienta que integra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas. Según David et al. (2020), esta matriz facilita la formulación de estrategias al relacionar los factores internos y externos de la organización, sirviendo como base para el diseño del plan estratégico y del plan de internacionalización.

En consecuencia, el diagnóstico empresarial de Basicz Studio S.A.S. constituye un insumo fundamental para la formulación de estrategias, ya que permite establecer decisiones sustentadas en información objetiva, alineadas con las capacidades internas de la empresa y con las condiciones del entorno en el que opera.

2.1.2. Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta de análisis estratégico que permite comparar a una empresa con sus principales competidores directos mediante la identificación y evaluación de los factores críticos de éxito dentro de un sector industrial específico. Su objetivo es determinar la posición competitiva relativa de la organización en el mercado, así como identificar sus fortalezas y debilidades frente a los competidores más relevantes.

Esta matriz se fundamenta en la premisa de que el desempeño competitivo depende de la capacidad de la empresa para gestionar eficazmente los factores determinantes del éxito en la industria, tales como la calidad del producto, el posicionamiento de marca, la participación de mercado, la innovación, la eficiencia operativa, la capacidad financiera y la atención al cliente. En este sentido, la MPC facilita una comparación directa y estructurada entre la empresa objeto de estudio y sus competidores, permitiendo una evaluación objetiva de su nivel de competitividad (Hitt et al., 2017).

La estructura de la matriz se compone de varios elementos clave. En primer lugar, se identifican los factores críticos de éxito, los cuales deben reflejar tanto aspectos internos como externos que influyen en la competitividad del sector. A cada factor se le asigna un peso entre 0,0 y 1,0, según su importancia relativa, asegurando que la suma total sea igual a 1 (Wheelen y Hunger, 2018). Posteriormente, se otorga una calificación

a cada empresa en una escala de 1 a 4, donde 1 representa una debilidad mayor y 4 una fortaleza significativa.

El puntaje ponderado se obtiene multiplicando el peso de cada factor por su calificación correspondiente. La suma de estos valores permite establecer comparaciones claras sobre la posición competitiva de cada empresa. De acuerdo con Thompson et al. (2020), una organización con un puntaje superior al de sus competidores presenta una posición más sólida, mientras que un puntaje inferior evidencia desventajas estratégicas que requieren acciones correctivas.

La aplicación de la MPC sigue un proceso sistemático que inicia con la selección de los principales competidores, considerando criterios como participación de mercado y relevancia en el sector. Posteriormente, se identifican los factores críticos, se asignan los pesos y se califican las empresas analizadas. Finalmente, los resultados permiten identificar brechas competitivas, oportunidades de mejora y ventajas estratégicas sostenibles.

Desde una perspectiva teórica, la matriz de perfil competitivo constituye una herramienta complementaria dentro del proceso de formulación estratégica, ya que se articula con matrices como EFI, EFE, FODA y BCG. Mientras estas permiten analizar factores internos, externos y el portafolio de productos, la MPC aporta una visión comparativa del entorno competitivo, fortaleciendo la toma de decisiones y la definición de estrategias orientadas al logro de ventajas competitivas sostenibles (Hitt et al., 2017).

2.1.3. Aplicación Práctica Matriz MPC (Matriz de Perfil Competitivo)

Tabla 1*Matriz de Perfil Competitivo para Basicz Studio S.A.S.*

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA "BASICZ STUDIO S.A.S."									
		Basicz Studio		Estudio Palm		Enemy		Darwin and Wolf	
Factores importantes para el éxito	VALOR	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Calidad del Producto	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Exclusividad/ Producción limitada	0.15	4	0.6	1	0.15	1	0.15	2	0.3
Creatividad e innovación	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3	4	0.6
Identidad de Marca y storytelling	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Posicionamiento en redes	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Acceso a insumos y proveedores	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tiempo de respuesta a las tendencias	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3
TOTAL	1		3.15		2.2		2		3.2

En esta tabla 1 se muestra que Basicz Studio S.A.S. presenta una posición competitiva sólida con un puntaje de 3,15, destacándose en factores como la calidad del producto y la exclusividad. Sin embargo, se encuentra ligeramente por debajo de Darwin and Wolf, que obtiene el puntaje más alto. No obstante, la empresa debe fortalecer su posicionamiento en redes y acceso a proveedores para mejorar su competitividad frente a marcas como Studio Palm y Enemy.

2.1.4. Análisis del Entorno Externo (modelo PESTEL)

El análisis del entorno externo representa una fase fundamental dentro del proceso de administración estratégica, debido a que permite identificar y evaluar los factores del macroentorno que influyen en el desempeño y la competitividad de la empresa. A diferencia de los factores internos, estas variables no pueden ser controladas directamente por la organización, pero sí pueden ser analizadas para anticipar su impacto. En este sentido, David (2017) señala que el entorno externo está conformado por fuerzas macro ambientales y competitivas que generan oportunidades y amenazas, las cuales deben ser examinadas de manera sistemática para formular estrategias efectivas y sostenibles.

El estudio del entorno externo permite a la organización anticiparse a cambios en dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas. Al analizar estas variables, la empresa obtiene información relevante sobre las condiciones del mercado, el comportamiento del consumidor y el marco normativo en el que desarrolla sus actividades. Desde esta perspectiva, Porter (2008) sostiene que comprender el entorno competitivo es fundamental para analizar la estructura de una industria, ya que diversos factores externos pueden influir en la dinámica y en las condiciones de competencia.

En este contexto, la aplicación del modelo PESTEL se convierte en una herramienta estratégica clave, ya que permite sistematizar el análisis de los factores externos y comprender cómo estos inciden en la dinámica competitiva de la empresa. De esta manera, se fortalece la capacidad organizacional para adaptarse a los cambios del entorno y formular estrategias alineadas con las condiciones reales del mercado.

Factor Político

El factor político se referencia a la estabilidad gubernamental, políticas públicas, regulaciones estatales, políticas fiscales, acuerdos comerciales y nivel de intervención del Estado en la economía. Estos elementos pueden generar oportunidades, como incentivos tributarios o tratados de libre comercio, así como amenazas derivadas de inestabilidad política o cambios regulatorios.

De acuerdo con Thompson et al. (2020), las decisiones gubernamentales influyen directamente en las condiciones de competencia y en los costos operativos de las empresas, por lo que es indispensable monitorear permanentemente el entorno político para anticipar posibles impactos estratégicos.

Con base en el análisis del entorno político propuesto, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿Cómo influyen los cambios de gobierno y autoridades locales en las políticas que afectan al sector?
- ¿Existen políticas públicas que fomenten o restrinjan el desarrollo de este tipo de negocio?
- ¿Qué nivel de estabilidad política presenta el entorno donde opera la organización?
- ¿Las decisiones gubernamentales actuales generan oportunidades o amenazas para la actividad empresarial?

Factor Económico

El factor económico analiza las condiciones macroeconómicas que influyen en el poder adquisitivo, el consumo y la rentabilidad de las empresas. En este sentido, Kotler y Keller (2016) señalan que variables como la inflación, el ingreso disponible, el desempleo y el costo de vida influyen directamente en la capacidad de compra de los consumidores y en el desempeño de las organizaciones, afectando la demanda de bienes y servicios, así como también las decisiones estratégicas empresariales.

En el caso ecuatoriano, indicadores como la canasta básica, el nivel de ingresos familiares y la evolución del consumo interno son elementos clave para comprender el comportamiento del mercado y la sostenibilidad del negocio.

Con base en el análisis del entorno económico propuesto, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿Cómo afectan los cambios en la canasta básica al poder adquisitivo de los consumidores?
- ¿Qué impacto tienen las condiciones económicas actuales en los niveles de consumo?
- ¿La situación económica favorece el gasto en este tipo de productos o servicios?
- ¿Existen tendencias económicas que puedan modificar la demanda en el corto o mediano plazo?

Factor Social

El factor social comprende aspectos demográficos, culturales, educativos y cambios en los estilos de vida de la población. Variables como la tasa de crecimiento poblacional, envejecimiento demográfico, niveles de educación y tendencias de consumo influyen en la configuración del mercado.

Mintzberg (1994) destaca que las organizaciones deben adaptarse constantemente a las transformaciones sociales, ya que estas determinan nuevas necesidades y expectativas de los consumidores. En este sentido, comprender el entorno social permite diseñar propuestas de valor alineadas con las tendencias del mercado.

Con base en el análisis del entorno social planteado, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿Cuáles son los hábitos de consumo predominantes en el mercado objetivo?
- ¿Qué tipo de productos o estilos están siendo más demandados por los consumidores?

- ¿Cómo influyen las tendencias culturales y sociales en el comportamiento de compra?
- ¿Existen cambios generacionales que modifiquen la forma en que las personas consumen?

Factor Tecnológico

El factor tecnológico incluye avances en innovación, automatización, digitalización, investigación y desarrollo, así como la adopción de nuevas tecnologías. La tecnología puede convertirse en una ventaja competitiva significativa, pero también representa un riesgo si la empresa no se adapta a los cambios.

Porter (2008) señala que la innovación tecnológica puede alterar la estructura de la industria, crear nuevas barreras de entrada o redefinir la cadena de valor. Por ello, el análisis tecnológico resulta clave para anticipar transformaciones disruptivas en el sector.

Con base en el análisis del entorno tecnológico propuesto, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿Qué avances tecnológicos están influyendo en el sector?
- ¿El uso de tecnología mejora la eficiencia o reduce costos en el negocio?
- ¿Qué tan relevante es la tecnología digital en la relación con los consumidores?
- ¿Existe riesgo de obsolescencia tecnológica en los procesos actuales?

Factor Ecológico (ambiental)

El factor ecológico está relacionado con la sostenibilidad ambiental, regulaciones sobre protección del medio ambiente, cambio climático, gestión de residuos y responsabilidad social empresarial. En la actualidad, las organizaciones enfrentan una mayor presión por adoptar prácticas sostenibles.

Según Thompson et al. (2020), las empresas que integran la gestión ambiental en su estrategia no solo cumplen con regulaciones legales, sino que también fortalecen su reputación corporativa y generan valor a largo plazo.

Con base en el análisis del entorno ambiental propuesto, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿Qué impacto ambiental genera la actividad del sector?
- ¿Existen exigencias sociales relacionadas con la sostenibilidad del producto?
- ¿Los consumidores valoran prácticas ecológicas en este tipo de negocio?
- ¿La empresa debe adaptarse a estándares ambientales más exigentes?

Factor Legal

El factor legal comprende leyes laborales, normativas tributarias, regulaciones comerciales, derechos de propiedad intelectual y legislación sobre competencia. El marco legal establece las reglas bajo las cuales las empresas deben operar.

David (2017) afirma que el desconocimiento o incumplimiento de las normativas legales puede generar sanciones, pérdidas económicas y daños reputacionales, por lo que el análisis legal constituye un componente esencial del entorno externo.

Con base en el análisis del entorno legal planteado, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿Qué normas legales regulan la actividad del sector en Ecuador?
- ¿Existen regulaciones específicas sobre el uso de telas y materiales?
- ¿La normativa vigente representa una barrera o una oportunidad para el negocio?
- ¿Qué riesgos legales podrían afectar la operación de la empresa?

En conjunto, el análisis PESTEL permite comprender cómo los factores macro ambientales influyen en el entorno estratégico de una organización. La identificación sistemática de estos elementos facilita la detección de oportunidades y amenazas que servirán como insumo para la formulación de estrategias coherentes con la realidad política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del entorno.

2.1.5. Aplicación práctica PESTEL

Para la aplicación práctica se realizó una entrevista al gerente de Basicz Studio S.A.S. A partir de esta información, se desarrolló el análisis PESTEL, el cual permite comprender el contexto externo en el que se desenvuelve la empresa e identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir en su desempeño. Este análisis facilita evaluar cómo dichas variables del entorno pueden incidir en su crecimiento, en la estructura de costos y en las posibilidades de expansión hacia nuevos mercados.

Factor Político – Legal

El entorno político nacional representa un factor de alta sensibilidad para Basicz Studio S.A.S., especialmente en lo relacionado con políticas comerciales, arancelarias y regulatorias. A nivel local, los cambios de alcalde o prefecto no inciden directamente en la operación del negocio, ya que la empresa no depende de contratos públicos ni de regulaciones municipales específicas que alteren significativamente su estructura de costos. Sin embargo, los cambios de gobierno a nivel nacional sí podrían generar impactos relevantes, particularmente en materia de comercio exterior, aranceles e interpretación del Código Orgánico del Trabajo.

Uno de los principales riesgos identificados se relaciona con los aranceles aplicados a productos importados desde Colombia, país que constituye un proveedor estratégico de insumos textiles. El incremento de aranceles encarece directamente la materia prima, afectando el margen de rentabilidad y obligando a ajustar precios finales. Diversos reportes económicos han señalado que las medidas arancelarias aplicadas a productos textiles provenientes de Colombia han generado incrementos significativos en el costo de ciertos insumos, afectando especialmente a pequeñas y medianas empresas del sector moda que dependen de materias primas importadas.

Asimismo, cualquier reforma laboral que modifique cargas patronales, aportes obligatorios o regulaciones contractuales podría incidir en la estructura administrativa y financiera de la empresa. En este sentido, el entorno político nacional representa un factor de riesgo moderado alto debido a su capacidad de alterar costos operativos y condiciones de mercado.

Desde una perspectiva teórica, los factores políticos y legales constituyen uno de los elementos más influyentes dentro del entorno externo de las organizaciones, ya que determinan el marco regulatorio bajo el cual operan las empresas. Hill (2015) sostiene que las políticas gubernamentales, los sistemas legales y las regulaciones comerciales influyen directamente en la competitividad empresarial, afectando variables como los costos de producción, las condiciones laborales y el comercio internacional.

Factor Económico

El entorno macroeconómico ecuatoriano incide de manera significativa en la dinámica comercial de Basicz Studio S.A.S. El incremento del Impuesto al Valor Agregado (IVA) al 15% representa un elemento de presión directa sobre el precio final de los productos. Si bien la marca opera en un segmento medio-alto con consumidores dispuestos a pagar por exclusividad, el aumento del IVA reduce el margen de maniobra para ajustar precios sin afectar la demanda.

Adicionalmente, el aumento sostenido del costo de la canasta básica y la pérdida de poder adquisitivo de los hogares ecuatorianos generan un entorno de consumo más restrictivo. En escenarios de inflación o desaceleración económica, los bienes considerados no esenciales, como la moda premium² o el streetwear³ exclusivo, pueden experimentar disminuciones en la frecuencia de compra.

Aunque la gerencia percibe que la demanda no se ha visto drásticamente afectada, la presión inflacionaria sí impacta en los costos de insumos, transporte y servicios, reduciendo los márgenes de utilidad cuando no es posible trasladar el incremento al consumidor final. Además, el tamaño del mercado local, particularmente en ciudades como Cuenca, limita la capacidad de expansión interna, lo que plantea la necesidad de considerar estrategias de crecimiento hacia mercados externos.

Según Kotler y Keller (2016), variables macroeconómicas como la inflación, el nivel de ingresos, las tasas impositivas y el poder adquisitivo de los consumidores

² Moda premium: se refiere a un segmento del mercado de la moda que ofrece prendas de alta calidad, diseño superior y mayor valor de marca, con precios más elevados que la moda convencional, aunque inferiores a los del lujo, destacándose por sus materiales, acabados y exclusividad.

³ Streetwear: estilo de moda urbana inspirado en la cultura juvenil, el skate, el hip-hop y el arte callejero, caracterizado por prendas cómodas e informales como camisetas gráficas, sudaderas, zapatillas y gorras, que reflejan identidad cultural y tendencias contemporáneas.

influyen directamente en la demanda de bienes y servicios. En industrias relacionadas con la moda, estas condiciones económicas pueden modificar los patrones de consumo y afectar las decisiones de compra de los clientes.

En este contexto, el entorno económico puede clasificarse como moderadamente desafiante, pues combina presión tributaria, incremento de costos y posibles restricciones en el consumo, pero también ofrece oportunidades si la empresa logra posicionarse en nichos con menor sensibilidad al precio.

Factor Social

Desde el punto de vista social, el entorno presenta condiciones favorables para el modelo de negocio de Basicz Studio. Su público objetivo se concentra en jóvenes entre 16 y 35 años, predominantemente masculinos, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio-alto. Este segmento valora la exclusividad, la identidad de marca y el sentido de pertenencia a comunidades diferenciadas.

Las nuevas generaciones muestran una creciente preferencia por marcas con narrativa, autenticidad y coherencia estética. En la actualidad, el consumo ya no responde únicamente a una necesidad funcional, sino también a procesos de construcción de identidad personal y social. En este sentido, la propuesta de producción limitada y enfoque de slow fashion⁴ de Basicz Studio se alinea con tendencias culturales que buscan diferenciarse de la moda masiva.

Asimismo, el consumidor joven actual se encuentra altamente informado y conectado a través de plataformas digitales, lo que influye en su percepción de marca y en sus decisiones de compra. La pertenencia al “Club Basicz” se convierte en un elemento simbólico que fortalece la fidelización y genera un sentido de comunidad alrededor de la marca.

Desde la perspectiva del comportamiento del consumidor, Solomon (2018) señala que las decisiones de compra están profundamente influenciadas por factores culturales,

⁴ Slow fashion: enfoque de la moda que promueve la producción y el consumo responsable de prendas, priorizando la calidad, la durabilidad, los procesos éticos y el respeto por el medio ambiente frente a la producción masiva y rápida.

sociales y psicológicos, especialmente entre consumidores jóvenes que utilizan las marcas como mecanismos de expresión de identidad y pertenencia social.

Factor Tecnológico

El entorno tecnológico representa simultáneamente una oportunidad estratégica y un desafío estructural para Basicz Studio. A nivel industrial, la tecnología textil disponible en Ecuador presenta ciertas limitaciones. La mayoría de talleres se enfocan en producción rápida y de volumen, existiendo escasa maquinaria especializada para trabajar telas gruesas o procesos de alta calidad. Además, la falta de especialistas en la industria textil limita la innovación técnica dentro del sector.

Sin embargo, los avances tecnológicos en impresión directa sobre tela (DTG), automatización de procesos y control digital de producción representan oportunidades significativas de diferenciación si la empresa logra invertir en estas tecnologías. La tecnificación permitiría reducir tiempos de producción, mejorar la calidad de acabados y optimizar la eficiencia operativa, factores clave para un eventual proceso de internacionalización.

En el ámbito comercial, la digitalización representa una ventaja importante. Las redes sociales funcionan como principal vitrina de posicionamiento, permitiendo a las marcas alcanzar audiencias amplias con inversiones relativamente moderadas. Plataformas como Instagram y sistemas de comercio electrónico como Shopify facilitan la interacción directa con los consumidores y permiten superar las limitaciones geográficas del mercado local.

Porter (2008) señala que los avances tecnológicos pueden transformar industrias completas al modificar los procesos productivos, los canales de comercialización y las dinámicas competitivas. En el sector de la moda, la digitalización y el comercio electrónico han ampliado significativamente las posibilidades de crecimiento para marcas emergentes.

Factor Ecológico

En los últimos años, la sostenibilidad ambiental se ha convertido en un factor cada vez más relevante dentro de la gestión empresarial. En el contexto ecuatoriano, y particularmente en ciudades como Cuenca, las regulaciones ambientales han comenzado

a fortalecerse progresivamente, promoviendo prácticas responsables en el manejo de residuos y la reducción del impacto ambiental en procesos productivos.

Basicz Studio incorpora ciertas prácticas alineadas con esta tendencia, utilizando algodón 100%, tintas plastisol a base de agua y accesorios metálicos en lugar de plásticos cuando es posible. Estas decisiones no solo responden a una creciente conciencia ambiental, sino también a una estrategia de posicionamiento coherente con el concepto de slow fashion, que promueve una producción más responsable y de mayor durabilidad.

No obstante, la empresa reconoce que aún existen oportunidades de mejora, especialmente en la reducción del desperdicio textil, el cual puede alcanzar entre 25% y 30% del material en ciertos procesos. La implementación futura de estrategias de reciclaje o reaprovechamiento de materiales podría convertirse en una ventaja competitiva, considerando que los consumidores actuales valoran cada vez más las prácticas sostenibles.

De acuerdo con la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987), el desarrollo sostenible implica satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas. En el sector de la moda, este enfoque ha impulsado el surgimiento de movimientos como el slow fashion, orientados a promover prácticas productivas más responsables y sostenibles. (Fletcher,2010).

2.2. Análisis Interno de Recursos, Capacidades y Estructura Organizacional.

El análisis interno constituye un componente esencial del proceso de administración estratégica, ya que permite evaluar los recursos, capacidades y competencias distintivas que posee la organización para generar ventajas competitivas. Desde la perspectiva contemporánea de la dirección estratégica, Barney y Hesterly (2021) sostienen que los recursos estratégicos deben ser valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente para convertirse en fuentes sostenibles de ventaja competitiva. En este sentido, el diagnóstico interno facilita la identificación de fortalezas que pueden potenciarse y debilidades que deben corregirse para mejorar el desempeño organizacional.

Área Administrativa

El área administrativa cumple una función articuladora dentro de la organización, pues coordina la formulación, implementación y control de la estrategia. Daft (2021) señala que la estructura organizacional debe alinearse con la estrategia empresarial para garantizar coherencia en la ejecución y eficiencia en los procesos. Asimismo, Robbins (2022) destaca que el liderazgo efectivo, la comunicación interna y la adecuada toma de decisiones influyen directamente en el logro de los objetivos estratégicos.

Con base en los planteamientos sobre estructura organizacional y gestión administrativa, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿La organización cuenta con una dirección administrativa formalmente definida?
- ¿Cómo se estructura la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa?
- ¿Existe una planificación estratégica documentada (misión, visión, objetivos)?
- ¿Cómo se organiza la planificación a corto, mediano y largo plazo?
- ¿De qué manera se coordinan las distintas áreas funcionales?
- ¿Cómo fluye la comunicación interna entre la dirección y el personal?
- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la organización?

Área de Marketing

El análisis del área de marketing permite evaluar la capacidad de la empresa para comprender su entorno competitivo y generar valor para el cliente. Kotler y Keller (2016) sostienen que la orientación al cliente, el posicionamiento estratégico y la gestión de marca son elementos clave para mantener ventajas competitivas en mercados dinámicos. De igual manera, que la construcción de valor de marca fortalece la lealtad y la sostenibilidad organizacional.

Con base en los planteamientos sobre gestión de marketing y orientación al cliente, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor antes mencionado.

- ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo?

- ¿Cómo se determinan los precios de los productos o servicios?
- ¿Qué estrategias de promoción y comunicación se utilizan?
- ¿Cómo se gestionan las relaciones con los clientes?
- ¿La empresa evalúa la satisfacción y fidelización de sus clientes?
- ¿Existen canales de distribución claramente establecidos?
- ¿Cómo se diferencia la oferta frente a la competencia?

Área Financiera

La gestión financiera estratégica permite evaluar la viabilidad económica y la capacidad de crecimiento de la empresa. Brigham y Houston (2022) afirman que la correcta asignación de recursos financieros y el análisis de indicadores permiten mejorar la rentabilidad y reducir riesgos. Asimismo, Ross et al. (2022) señalan que la planeación financiera es fundamental para sostener las decisiones estratégicas a largo plazo.

Con base en los planteamientos de gestión financiera estratégica, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor anteriormente mencionado.

- ¿La empresa lleva registros financieros actualizados y confiables?
- ¿Cómo se gestionan los ingresos y los costos?
- ¿Existe control sobre el flujo de caja?
- ¿La empresa cuenta con presupuesto anual?
- ¿Se analizan indicadores financieros para la toma de decisiones?
- ¿La organización tiene acceso a fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo se evalúa la rentabilidad de las operaciones?

Análisis de Ratios Financieros

Las ratios financieras constituyen herramientas de análisis que permiten evaluar la situación económica y financiera de una empresa a partir de la relación entre diferentes

cuentas de los estados financieros. Estos indicadores facilitan la toma de decisiones al proporcionar una visión cuantitativa del desempeño organizacional (David et al., 2020).

En este sentido, las ratios financieras permiten medir aspectos clave como la liquidez, la rentabilidad y el endeudamiento, siendo fundamentales para diagnosticar la capacidad operativa y la sostenibilidad financiera de una empresa.

Ratios de Liquidez

Las ratios de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El índice de liquidez corriente es uno de los indicadores más utilizados, ya que relaciona los activos corrientes con los pasivos corrientes (Gitman y Zutter, 2016).

Ratios de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar utilidades en relación con sus ventas, activos o inversión. Estas ratios son esenciales para medir la eficiencia en la gestión empresarial y la creación de valor (Brigham y Houston, 2022).

Ratios de Endeudamiento

Las ratios de endeudamiento reflejan el grado en que la empresa utiliza financiamiento externo. Estos indicadores permiten analizar el nivel de riesgo financiero y la estructura de capital. Un adecuado equilibrio entre deuda y capital propio es fundamental para la estabilidad de la organización (Siegel y Shim, 2006).

Área Operativa

El análisis operativo examina la eficiencia de los procesos productivos y la gestión de la cadena de valor. Porter (2008) reafirma que la ventaja competitiva se construye mediante la optimización de las actividades internas. Por su parte, Heizer y Render (2017) sostienen que la gestión eficiente de operaciones impacta directamente en costos, calidad y satisfacción del cliente.

Con base en los planteamientos sobre gestión de operaciones y cadena de valor, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor anteriormente mencionado.

- ¿Los procesos productivos están claramente definidos?
- ¿Existe control de calidad en los productos o servicios?
- ¿La empresa utiliza tecnología adecuada para sus operaciones?
- ¿Cómo se gestionan los tiempos y costos de producción?
- ¿Existe dependencia de proveedores clave?
- ¿Cómo se manejan los procesos logísticos?
- ¿Se realizan mejoras continuas en los procesos?

Área de Talento Humano

El talento humano es considerado un recurso estratégico determinante en el desempeño organizacional. Chiavenato (2009) señala que la adecuada gestión del capital humano fortalece la productividad y la competitividad empresarial. En la misma línea, Dessler y Varela (2011) afirman que los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño inciden directamente en los resultados organizacionales.

Con base en los planteamientos sobre gestión del talento humano, se formularon las siguientes preguntas basándose en el autor anteriormente mencionado.

- ¿La empresa cuenta con personal suficiente y capacitado?
- ¿Existen procesos formales de selección y capacitación?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?
- ¿Qué mecanismos de motivación e incentivos se utilizan?
- ¿Cuál es el nivel de rotación del personal?
- ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?
- ¿El personal conoce los objetivos de la empresa?

Área de Investigación, Desarrollo e Innovación

En entornos altamente cambiantes, la innovación se convierte en un factor estratégico clave. Chesbrough (2003) destaca que la innovación abierta permite a las organizaciones integrar conocimiento externo para acelerar el desarrollo competitivo. Asimismo, Drucker (1985) reafirma que la innovación sistemática constituye la base del crecimiento empresarial sostenible.

Con base en los planteamientos sobre innovación y desarrollo organizacional, se formularon las siguientes preguntas basándose el autor anteriormente mencionado.

- ¿La empresa desarrolla nuevos productos o servicios?
- ¿Se realizan mejoras continuas en procesos o diseños?
- ¿Existe inversión en innovación o tecnología?
- ¿Cómo se responden los cambios del mercado?
- ¿La empresa fomenta la creatividad y nuevas ideas?

2.2.1. Aplicación Práctica del Análisis Interno por Áreas

En el caso de Basicz Studio S.A.S., el análisis interno se desarrolla a partir del estudio de sus principales áreas funcionales, con el fin de identificar los factores organizacionales que influyen en su funcionamiento y en su potencial de crecimiento.

Área Administrativa

El área administrativa constituye el eje central de coordinación y toma de decisiones dentro de las organizaciones. Según Mintzberg (1994), la estructura organizacional define la forma en que las actividades se dividen, coordinan y supervisan dentro de una empresa, influyendo directamente en su eficiencia operativa y en la claridad de responsabilidades.

Basicz Studio S.A.S. presenta una estructura organizacional de tipo funcional con un alto nivel de centralización en la figura del gerente general, Cristian Ochoa, quien concentra la toma de decisiones estratégicas, operativas y financieras. La organización se compone de áreas claramente identificadas como producción, diseño gráfico, diseño textil, dirección financiera, administración del punto de venta, comercio electrónico y

marketing. Sin embargo, la mayoría de estas áreas reportan directamente a la gerencia general, lo que configura una estructura jerárquica simple con supervisión directa desde la cúspide organizacional.

Área de Marketing

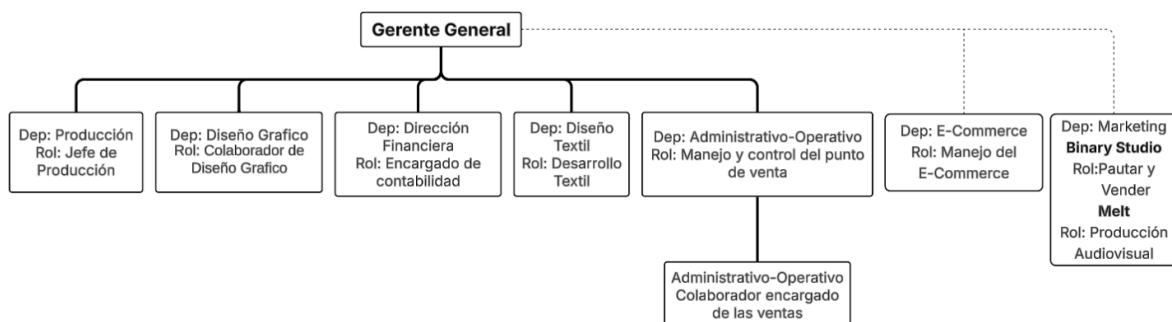
El área de marketing se encuentra parcialmente externalizada. Binary Studio es responsable de la pauta digital y del proceso comercial orientado a ventas, mientras que Melt Studio se encarga de la producción audiovisual de la marca. Esta combinación de estructura interna con servicios especializados externos permite a la empresa mantener control estratégico sin asumir la totalidad de la carga operativa en marketing.

Desde la perspectiva organizacional, este modelo responde a lo que Mintzberg (1994) denomina una estructura simple, caracterizada por una fuerte centralización del poder decisional en el director general. Este tipo de estructura es común en empresas jóvenes o en crecimiento, ya que facilita la rapidez en la toma de decisiones y mantiene coherencia en la visión estratégica.

No obstante, la centralización también puede generar dependencia excesiva de una sola figura directiva y limitar la delegación de responsabilidades. En el caso de Basicz Studio, esta dinámica ha permitido preservar el ADN de marca y mantener estándares alineados con la visión del fundador, aunque también se evidencian debilidades en la comunicación interdepartamental que podrían afectar la coordinación organizacional a medida que la empresa continúe creciendo.

Figura 4

Organigrama de Basicz Studio S.A.S



Área de Planificación

La planificación estratégica constituye un proceso fundamental para orientar las acciones de una organización hacia el logro de objetivos a largo plazo. Según Thompson et al. (2020), la planificación estratégica permite a las empresas definir metas claras, asignar recursos de manera eficiente y establecer mecanismos de seguimiento que faciliten la evaluación del desempeño organizacional.

En el caso de Basicz Studio S.A.S., la empresa cuenta con lineamientos estratégicos anuales definidos principalmente por la gerencia general. Sin embargo, estos lineamientos no han sido formalmente socializados con todos los colaboradores ni estructurados bajo un proceso participativo integral.

Existen orientaciones específicas por área, pero no se desarrollan reuniones periódicas conjuntas que permitan alinear objetivos, indicadores y metas comunes entre los distintos departamentos. Esta situación genera una planificación implícita más que formal, dependiente en gran medida de la visión del gerente general.

Si bien algunas áreas manejan métricas específicas relacionadas con producción o resultados de campañas digitales, no existe un sistema consolidado de indicadores estratégicos que permita evaluar el desempeño organizacional de forma integral.

En este sentido, la empresa se encuentra en una etapa de transición hacia una planificación más estructurada, lo que requerirá fortalecer la definición de objetivos medibles, la socialización de misión y visión organizacional y la implementación de mecanismos formales de seguimiento y control.

Área de Talento Humano

La gestión del talento humano se refiere al conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar y retener el capital humano de una organización. Según Dess et al. (2011), el recurso humano constituye uno de los activos estratégicos más importantes de las empresas, ya que sus capacidades y conocimientos influyen directamente en el desempeño organizacional.

En Basicz Studio S.A.S., la gestión del talento humano es asumida directamente por el gerente general, quien lidera los procesos de selección y contratación. El

procedimiento inicia con la revisión de carpetas de aspirantes, seguido de entrevistas técnicas orientadas a evaluar competencias relacionadas con facturación, manejo de punto de venta y comercio electrónico. Aunque este proceso resulta funcional para las necesidades actuales de la empresa, no se encuentra formalizado bajo protocolos estructurados de recursos humanos.

En cuanto a la capacitación, los nuevos colaboradores atraviesan un proceso de inducción aproximado de veintiún días, durante el cual reciben un manual de funciones y acompañamiento directo en el puesto de trabajo. Este periodo busca garantizar que los empleados comprendan sus responsabilidades y los canales de reporte dentro de la organización.

Sin embargo, no existe un programa formal de capacitación continua ni planes estructurados de desarrollo profesional, lo que podría limitar la especialización técnica y el crecimiento interno del personal a largo plazo. A pesar de estas limitaciones estructurales, el clima organizacional se percibe como positivo, caracterizado por confianza, cercanía y dinamismo entre los colaboradores, lo que constituye un activo intangible importante para la estabilidad de la empresa.

Área de Marketing y Comercialización

El marketing representa una de las funciones clave dentro de la estrategia empresarial, ya que permite identificar necesidades del mercado, posicionar productos y construir relaciones con los clientes. Kotler y Keller (2016) señalan que las empresas competitivas desarrollan estrategias de marketing orientadas a generar valor para los consumidores y diferenciarse dentro del mercado.

Basicz Studio S.A.S. ha definido con claridad su segmento objetivo, orientado a consumidores entre 16 y 35 años, predominantemente masculinos, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio-alto. Este segmento valora la exclusividad, la identidad de marca y el sentido de pertenencia.

La propuesta comercial de la empresa no se basa en producción masiva, sino en producción limitada o escasez estratégica, generando diferenciación a través del concepto de comunidad denominado “Club Basicz”.

Los canales de comercialización incluyen el punto de venta físico, la plataforma Shopify, Instagram y WhatsApp, configurando una estrategia omnicanal⁵ que combina presencia física con comercio electrónico.

La pauta digital y el proceso comercial se encuentran a cargo de Binary Studio, mientras que Melt Studio gestiona la producción audiovisual de la marca, lo que permite mantener una comunicación visual coherente y profesional.

Dentro del entorno competitivo se identifican marcas como Studio Palm, Darwin and Wolf y Enemy, que operan en el mismo segmento streetwear⁶. En este contexto, Basicz Studio percibe su nivel de competitividad como medio, destacando la calidad del producto y la conceptualización de marca como sus principales factores diferenciadores.

Área de Producción

El área de producción constituye el núcleo operativo de la empresa, ya que es responsable de transformar insumos en productos terminados. Según Heizer y Render (2017), la eficiencia de los procesos productivos influye directamente en los costos, la calidad del producto y la capacidad de respuesta frente a la demanda del mercado.

El proceso productivo de Basicz Studio se desarrolla mediante un modelo de talleres satélites. La materia prima es adquirida a distribuidores y posteriormente distribuida a talleres de confección. Una vez confeccionadas las piezas base, estas se trasladan a talleres de impresión para procesos de serigrafía o estampado.

Posteriormente, las prendas regresan a confección para el ensamblaje final y acabados, pasando finalmente por un control de calidad antes de su comercialización. El tiempo promedio de producción oscila entre un mes y medio y cuatro meses, dependiendo de la carga operativa de los talleres externos, los cuales también trabajan con otras marcas.

La principal limitación identificada es la fragmentación del proceso productivo, lo que dificulta el control total de tiempos y eficiencia. Como alternativa futura, la

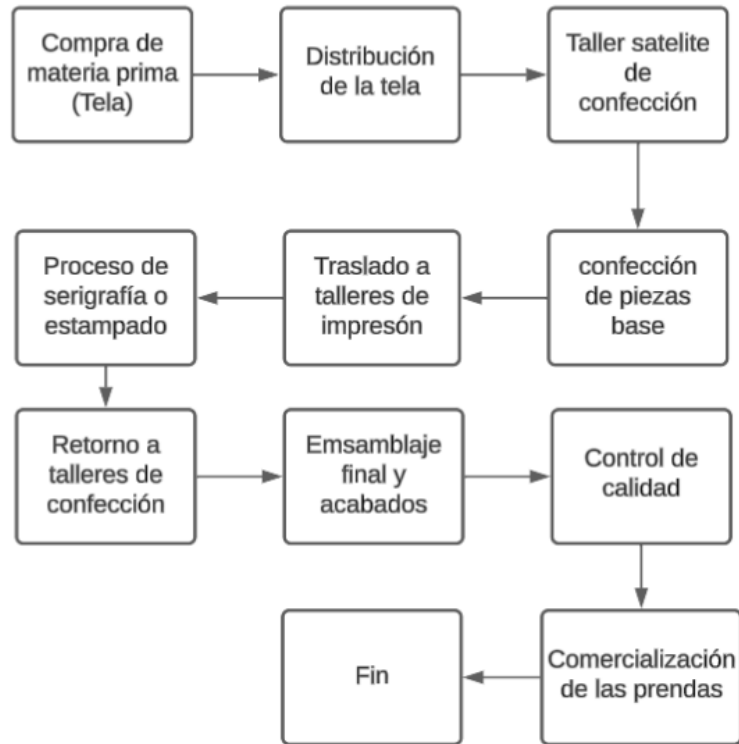
⁵ Omnicanal: estrategia de integración de todos los canales de venta y comunicación de una empresa (físicos y digitales) para ofrecer al cliente una experiencia de compra unificada, continua y coherente.

⁶ Streetwear: estilo de moda urbana que surge de la cultura juvenil y del entorno callejero, caracterizado por prendas informales y cómodas como camisetas, sudaderas y zapatillas, influenciado por movimientos como el skate, el hip-hop y el arte urbano.

empresa contempla la posibilidad de tercerizar integralmente la producción en una sola unidad especializada, lo que permitiría optimizar tiempos y estandarizar la calidad.

Figura 5

Diagrama de Flujo del Proceso Productivo de Basicz Studio S.A.S.



Área Tecnológica

La tecnología constituye un factor clave para mejorar la eficiencia organizacional y fortalecer la competitividad empresarial. Porter (2008) señala que la adopción de nuevas tecnologías puede generar ventajas competitivas al optimizar procesos productivos, mejorar la calidad de los productos y facilitar la innovación.

Basicz Studio utiliza diversas herramientas digitales para la gestión de sus operaciones, entre las que destacan Google Workspace, Shopify y Notion, así como sistemas de comercio electrónico para la gestión de ventas online.

La empresa muestra una orientación clara hacia la digitalización, particularmente en el ámbito comercial, donde el e-commerce⁷ representa una oportunidad estratégica para ampliar su alcance de mercado.

Área Financiera

El área financiera permite evaluar la capacidad económica de la empresa para sostener sus operaciones y desarrollar estrategias de crecimiento. Según Brigham y Houston (2022), el análisis financiero proporciona información clave sobre la rentabilidad, liquidez y estabilidad de una organización, elementos fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.

Desde el punto de vista financiero, Basicz Studio S.A.S. se considera una empresa solvente, con un margen de utilidad aproximado del 50% y una relación financiera de 2 a 1, lo que evidencia una capacidad adecuada de cobertura y estabilidad operativa.

La empresa además capacidad de negociación con proveedores, obteniendo créditos comerciales de hasta tres meses, lo que favorece la gestión del flujo de caja.

Recientemente se formalizó el área contable mediante la contratación de un contador interno encargado de las declaraciones tributarias mensuales y de la estructuración de un sistema de planificación financiera más riguroso.

Actualmente la empresa mantiene un endeudamiento total de cincuenta mil dólares, compuesto por obligaciones de corto y largo plazo. No obstante, se ha proyectado un plan de liquidación anticipada con el objetivo de cancelar la totalidad de la deuda en un periodo aproximado de tres años.

Aunque el margen de utilidad constituye una fortaleza significativa, el nivel de endeudamiento y la necesidad de incrementar ventas para financiar mejoras tecnológicas representan desafíos estratégicos que deberán gestionarse cuidadosamente en el proceso de expansión de la empresa.

⁷ E-commerce: modalidad de comercio que consiste en la **compra y venta de productos o servicios a través de internet**, mediante plataformas digitales, páginas web o aplicaciones, permitiendo realizar transacciones comerciales sin necesidad de un espacio físico.

Aplicación de Ratios Financieros para Basicz Studio S.A.S.

Con base en los fundamentos teóricos expuestos, se procede a aplicar las principales ratios financieras a Basicz Studio S.A.S., con el propósito de evaluar su desempeño económico y financiero a través de indicadores cuantitativos.

Ratios de Liquidez

El ratio de liquidez corriente permite medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. En el caso de Basicz Studio S.A.S., se observa una relación aproximada de 2:1, lo que indica que, por cada dólar de pasivo corriente, la empresa dispone de dos dólares en activos corrientes. Este resultado evidencia una adecuada capacidad de pago en el corto plazo, situándose dentro de los niveles considerados óptimos (1,5 – 2), lo que refleja estabilidad financiera y una gestión eficiente de los recursos disponibles.

Fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Ratios de Rentabilidad

En términos de rentabilidad, la empresa presenta un margen de utilidad aproximado del 50%, lo cual constituye un indicador favorable. Este resultado refleja una adecuada gestión de costos y una estrategia basada en la diferenciación de valor, permitiendo mantener niveles de ingresos superiores a los costos operativos. Este nivel de rentabilidad posiciona a la empresa con una alta capacidad de generación de beneficios, lo que resulta clave para sostener su crecimiento y afrontar procesos de expansión.

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Ratios de Endeudamiento

En relación con el endeudamiento, Basicz Studio S.A.S. mantiene obligaciones por un total de \$50.000, lo que representa un nivel de apalancamiento moderado. Este nivel de deuda puede ser considerado manejable, siempre que la empresa mantenga su capacidad de generación de ingresos. Asimismo, la organización ha proyectado la cancelación de sus obligaciones en un periodo de tres años, lo que evidencia una planificación financiera orientada a la reducción del riesgo y al fortalecimiento de su estructura de capital.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

En conjunto, los resultados obtenidos permiten determinar que Basicz Studio S.A.S. presenta una posición financiera sólida, caracterizada por una adecuada liquidez, una rentabilidad favorable y un nivel de endeudamiento controlado.

No obstante, se recomienda fortalecer el seguimiento de indicadores financieros y la planificación económica, con el fin de sostener su crecimiento en el largo plazo, especialmente en un contexto de expansión e internacionalización.

2.3. Cadena de Valor

La cadena de valor constituye un modelo teórico que permite analizar de manera sistemática las actividades que una organización desarrolla para crear valor para el cliente final. Este enfoque facilita comprender cómo cada proceso interno contribuye a la generación de valor y al fortalecimiento de la competitividad empresarial. De acuerdo con Porter (2008), la cadena de valor permite descomponer a la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el propósito de identificar fuentes de ventaja competitiva, optimizar procesos y mejorar el desempeño organizacional.

La aplicación de este modelo permite a las empresas analizar y optimizar sus procesos internos, identificar oportunidades de mejora, reducir costos y aprovechar de manera más eficiente los recursos y capacidades disponibles. En este sentido, el análisis de la cadena de valor contribuye a detectar áreas que requieren fortalecimiento y a diseñar

estrategias que permitan incrementar la eficiencia operativa y la generación de valor para el cliente (Straková et al., 2020).

Para la construcción de la cadena de valor es necesario identificar las actividades primarias y las actividades de apoyo que conforman el funcionamiento de la organización. Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación, producción, comercialización y servicio del producto, e incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicio. Por su parte, las actividades de apoyo respaldan el desarrollo de las actividades principales y comprenden la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento (Porter, 2008).

Una vez identificadas estas actividades, es fundamental analizar su desempeño, costos y relaciones internas, con el fin de comprender cómo cada proceso contribuye al valor total generado por la empresa. Este análisis permite identificar las interrelaciones entre las distintas actividades, comprender cómo se influyen mutuamente y determinar oportunidades de optimización que contribuyan a mejorar el rendimiento organizacional (Straková et al., 2020).

Finalmente, el análisis de la cadena de valor permite implementar mejoras estratégicas en los procesos internos, lo que puede implicar inversiones, cambios organizacionales o ajustes en los métodos de producción y gestión. Estas acciones buscan fortalecer la eficiencia operativa, mejorar la calidad de los productos o servicios y consolidar la ventaja competitiva de la empresa dentro de su sector (Straková et al., 2020).

Figura 6

Cadena de Valor

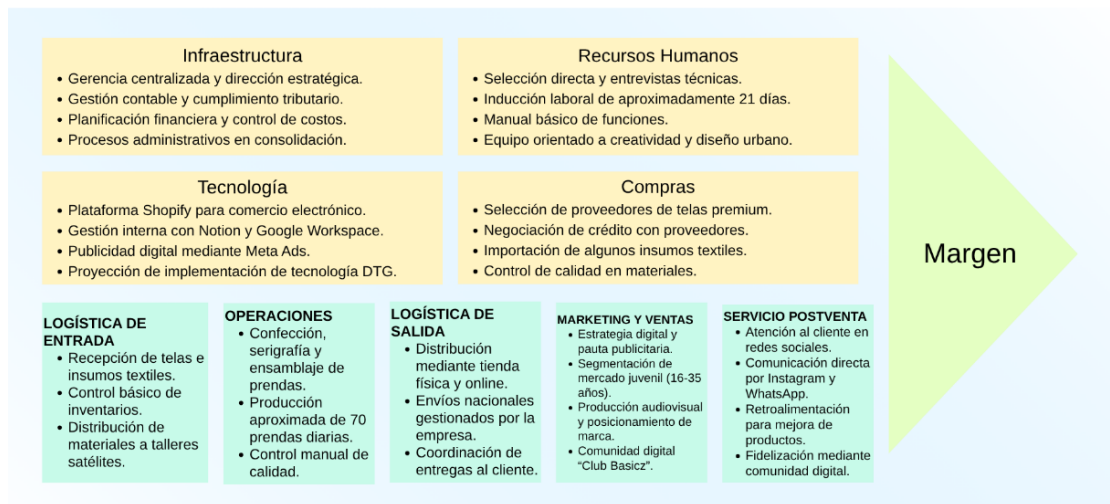


Nota: Observatorio empresarial Universidad del Azuay (2025).

2.3.1. Aplicación Práctica Cadena de Valor

Figura 7

Cadena de Valor de Basicz Studio S.A.S



2.3.2. Actividades Primarias

Logística de Entrada

Basicz Studio adquiere telas premium e insumos textiles de proveedores nacionales e internacionales. Al recibir la materia prima se realiza un control básico de calidad para detectar defectos y se mantiene un control de inventarios que permite garantizar la disponibilidad de materiales para la producción.

Operaciones

El proceso productivo incluye diseño, corte, confección, estampado y acabados finales de las prendas. La producción se realiza mediante talleres satélites y alcanza aproximadamente 70 prendas diarias. Antes de su comercialización se aplica un control manual de calidad para asegurar estándares acordes al posicionamiento premium de la marca.

Logística de Salida

La distribución de productos se realiza a través de un punto físico y canales digitales como Shopify, Instagram y WhatsApp. La empresa gestiona envíos a nivel nacional y realiza una revisión final del producto antes de su entrega al cliente.

Marketing y Ventas

La estrategia de marketing se enfoca en el posicionamiento digital y la construcción de comunidad en redes sociales. La pauta publicitaria es gestionada por Binary Studio y la producción audiovisual por Melt Studio, orientándose a un público joven entre 16 y 35 años.

Servicio Postventa

El servicio postventa se gestiona principalmente mediante redes sociales y mensajería directa, permitiendo atender consultas, cambios o sugerencias. La fidelización se basa en la calidad del producto y la cercanía con la comunidad de la marca.

2.3.3. Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa

La empresa cuenta con una gestión centralizada y apoyo contable para el cumplimiento tributario y la planificación financiera. Algunos procesos administrativos aún se encuentran en etapa de consolidación.

Gestión de Recursos Humanos

El personal es seleccionado mediante entrevistas directas y recibe un período de inducción aproximado de 21 días. La empresa dispone de un manual básico de funciones, aunque no cuenta con un programa formal de capacitación continua.

Desarrollo Tecnológico

Basicz Studio utiliza plataformas digitales como Shopify para comercio electrónico y herramientas como Notion y Google Workspace para la gestión interna. Además, se proyecta implementar tecnología de impresión textil DTG.

Compras

El abastecimiento se centra en proveedores que garantizan materiales de alta calidad. La empresa mantiene relaciones con varios proveedores y en algunos casos negocia condiciones de crédito para facilitar la gestión financiera.

2.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta estratégica que permite sintetizar y evaluar de manera cuantitativa las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno externo de una organización. Según David (2017), esta matriz facilita la comprensión del impacto relativo de los factores externos más relevantes y permite valorar la capacidad de la empresa para responder eficazmente a las condiciones del entorno.

Su aplicación resulta especialmente pertinente en contextos dinámicos y cambiantes, ya que promueve un análisis sistemático de los factores externos que pueden influir en el desempeño presente y futuro de la organización. De acuerdo con el enfoque teórico de David (2017), la elaboración de la matriz EFE sigue una serie de pasos estructurados. En primer lugar, se identifican las principales oportunidades y amenazas externas, las cuales se derivan del análisis del entorno macroambiental como el análisis PESTEL y del entorno competitivo del sector. Estos factores deben ser específicos, relevantes y estar directamente relacionados con la actividad de la organización.

En segundo lugar, a cada factor identificado se le asigna un peso que refleja su importancia relativa para el éxito de la empresa. Dichos pesos oscilan entre 0,0 y 1,0, y

su suma total debe ser igual a 1,0. Un mayor peso indica que el factor tiene un impacto potencial más significativo en el desempeño estratégico.

Posteriormente, se asigna una calificación a cada factor, generalmente en una escala de 1 a 4, la cual representa el grado de respuesta de la organización frente a dicho factor externo. En este sentido, una calificación baja evidencia una respuesta deficiente, mientras que una calificación alta indica una respuesta adecuada o efectiva por parte de la empresa.

A continuación, se calcula el valor ponderado de cada factor, multiplicando el peso asignado por la calificación correspondiente. La suma de estos valores ponderados da como resultado el puntaje total de la matriz EFE, el cual permite evaluar el nivel de respuesta estratégica de la organización frente a su entorno externo.

Finalmente, el puntaje total facilita la interpretación de la posición estratégica de la empresa. Un valor superior al promedio (2,5) indica que la organización está aprovechando adecuadamente las oportunidades y enfrentando de manera efectiva las amenazas; por el contrario, un valor inferior sugiere la necesidad de revisar y ajustar las estrategias actuales.

Además, la matriz EFE constituye una base fundamental para el desarrollo de otras herramientas estratégicas, como la matriz FODA y la matriz de estrategias competitivas, favoreciendo un análisis integral y coherente del entorno organizacional. Al permitir la identificación, evaluación y jerarquización de los factores externos clave, esta herramienta contribuye a la formulación de estrategias alineadas con las condiciones del mercado y con la capacidad de respuesta de la organización, promoviendo así una toma de decisiones más objetiva y fundamentada, especialmente en entornos empresariales altamente competitivos.

2.4.1. Aplicación Práctica Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Tabla 2*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) Basicz Studio S.A.S.*

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) Basicz Studio S.A.S.			
Factor Crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del mercado de streetwear y moda urbana entre jóvenes.	0.20	4	0.8
Expansión del comercio electrónico y redes sociales para expansión internacional mediante e-commerce.	0.10	4	0.4
Desarrollo de nuevas tecnologías de impresión y producción textil.	0.05	1	0.05
Valor creciente de marcas con identidad y storytelling.	0.10	3	0.3
Falta de competencia directa dentro del mercado local.	0.15	3	0.45
Subtotal Oportunidades			2
AMENAZAS			
Incremento de aranceles a insumos textiles importados.	0.10	1	0.1
Incremento del IVA al 15% en Ecuador.	0.05	3	0.15
Reducción del poder adquisitivo de los consumidores.	0.05	3	0.15
Limitaciones tecnológicas de la industria textil ecuatoriana.	0.10	2	0.2
Falta de mano de obra calificada en el sector.	0.10	1	0.1
Subtotal Amenazas			0.7
TOTAL	1.00		2.7

Tenemos un puntaje de 2,7 en la matriz EFE, lo que indica que la empresa está respondiendo de manera adecuada a los factores externos que le afectan y se encuentra ligeramente por encima de la media. Esto significa que está aprovechando algunas oportunidades del entorno; sin embargo, aún debe fortalecer sus estrategias para aprovecharlas mejor y gestionar de forma más eficiente las amenazas.

2.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de una

organización para determinar su posición interna y su capacidad competitiva. Según David (2017), esta matriz resume los factores internos más importantes de áreas como administración, marketing, finanzas y producción, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Su elaboración consiste en identificar los factores internos clave, asignarles un peso según su importancia y una calificación de 1 a 4 que refleja si representan una debilidad o fortaleza. Posteriormente, se calcula un puntaje ponderado, cuya suma total permite evaluar la situación interna de la empresa. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2018), un resultado cercano a 2,5 indica una posición equilibrada, mientras que valores superiores reflejan predominio de fortalezas.

En este sentido, la matriz EFI permite identificar capacidades internas que deben fortalecerse y debilidades que requieren corrección, sirviendo además como base para la formulación de estrategias y su integración con herramientas estratégicas como la matriz EFE y la matriz FODA. En este estudio, su aplicación se realizará mediante un diagnóstico interno de la empresa, utilizando información obtenida de entrevistas, revisión documental y análisis de indicadores, con el fin de determinar su posición interna y apoyar la formulación de estrategias organizacionales.

2.5.1. Aplicación Práctica Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 3*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) Basicz Studio S.A.S.*

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) para Basicz Studio S.A.S.			
Factor Crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Alta calidad de materiales utilizados en las prendas.	0.20	2	0.4
Producción limitada que genera exclusividad.	0.10	3	0.3
Identidad de marca sólida y diferenciada.	0.10	3	0.3
Conexión con su público objetivo joven.	0.10	2	0.2
Uso efectivo de redes sociales como canal de posicionamiento.	0.05	3	0.15
Subtotal Fortalezas			1.35
DEBILIDADES			
Dependencia de proveedores internacionales de textiles.	0.10	1	0.1
Capacidad productiva limitada.	0.05	2	0.1
Mercado local relativamente pequeño.	0.10	2	0.2
Falta de maquinaria especializada en el entorno productivo local.	0.15	1	0.15
Desperdicio de material textil en producción.	0.05	1	0.05
Subtotal Debilidades			0.6
TOTAL		1	1.95

Como resultado de la matriz EFI se obtuvo un puntaje de 1,95, lo que indica que la empresa presenta debilidades en sus factores internos, situándose por debajo del promedio de 2,5. Esto sugiere que, aunque cuenta con algunas fortalezas como la calidad de los materiales, la exclusividad de su producción y una identidad de marca diferenciada, aún debe fortalecer su capacidad productiva, reducir la dependencia de proveedores internacionales y mejorar sus recursos tecnológicos para incrementar su competitividad.

2.6. Análisis del Entorno Interno y Externo (FODA)

El análisis del entorno interno y externo mediante la matriz FODA, constituye una de las herramientas más utilizadas dentro del proceso de administración estratégica, debido a su capacidad para integrar de manera estructurada los factores que influyen en

el desempeño de una organización. De acuerdo con David et al. (2020), esta matriz permite identificar y analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias coherentes y realistas.

Esta herramienta se caracteriza por su enfoque integrador, ya que combina los resultados del análisis interno orientado a los recursos, capacidades y procesos de la organización con el análisis externo, enfocado en el entorno macroambiental y competitivo. De esta manera, facilita una visión global de la posición estratégica de la empresa.

La matriz FODA permite evaluar la situación actual de una organización a partir de cuatro dimensiones fundamentales, integrando factores internos controlables, como las fortalezas y debilidades, y factores externos no controlables, como las oportunidades y amenazas. Este enfoque no solo identifica los elementos individuales, sino que también busca comprender cómo la interacción entre los factores internos y externos influye en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos (Taherdoost y Madanchian, 2024).

Desde esta perspectiva, el análisis FODA no se limita únicamente a la identificación de factores, sino que permite comprender cómo la relación entre los elementos internos y externos incide en la formulación y ejecución de estrategias organizacionales.

El propósito principal del análisis FODA es apoyar la toma de decisiones estratégicas mediante la identificación sistemática de los factores clave que afectan el desempeño organizacional. Según David et al. (2020) esta herramienta permite:

- Identificar ventajas competitivas internas que pueden ser potenciadas.
- Detectar debilidades que requieren acciones correctivas.
- Reconocer oportunidades del entorno que pueden ser aprovechadas.
- Anticipar amenazas externas que podrían afectar negativamente a la organización.
- Servir como base para la formulación de estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia.

Asimismo, el análisis FODA facilita la alineación entre los recursos internos de la empresa y las condiciones del entorno, contribuyendo a la formulación de estrategias

consistentes con la realidad organizacional y orientadas al logro de los objetivos estratégicos.

Fortalezas

Las fortalezas se refieren a los recursos, capacidades y competencias internas que permiten a una organización destacar frente a sus competidores. Estas abarcan tanto elementos tangibles, como la infraestructura o la estabilidad financiera, como aspectos intangibles, entre ellos la reputación, la cultura organizacional y el conocimiento especializado. Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, Barney y Hesterly (2021) señalan que estos recursos adquieren un carácter estratégico y generan ventajas competitivas sostenibles cuando cumplen con ciertas condiciones: ser valiosos, escasos, difíciles de imitar y estar adecuadamente organizados dentro de la empresa.

Oportunidades

Las oportunidades son situaciones o tendencias del entorno externo que pueden ser aprovechadas por la organización para mejorar su desempeño o fortalecer su posición competitiva. Estas suelen originarse en cambios tecnológicos, transformaciones sociales, crecimiento económico o reformas regulatorias favorables. Gürel y Tat (2017) indican que la identificación temprana de oportunidades permite a las empresas adoptar estrategias proactivas de crecimiento, innovación o diversificación.

Debilidades

Las debilidades son limitaciones internas que afectan negativamente el desempeño organizacional y reducen la capacidad de competir eficazmente. Estas pueden manifestarse en deficiencias administrativas, insuficiencia de recursos financieros, procesos ineficientes o falta de capacitación del personal. Barney y Hesterly (2021) señalan que la falta de recursos estratégicos limita la posibilidad de alcanzar ventajas sostenibles, por lo que su reconocimiento es esencial para implementar acciones correctivas.

Amenazas

Las amenazas son factores externos que pueden poner en riesgo la estabilidad o el crecimiento de la organización. Entre ellas se encuentran la inestabilidad económica, el incremento de la competencia, cambios normativos adversos o avances tecnológicos

disruptivos. Bonnici (2022) afirma que el análisis sistemático de amenazas permite diseñar estrategias defensivas orientadas a minimizar riesgos y fortalecer la resiliencia organizacional.

2.6.1. Aplicación Práctica FODA

Figura 8

FODA de Basicz Studio S.A.S



2.6.2. Identificación de factores que influyen en el proceso de internacionalización.

El proceso de internacionalización de Basicz Studio está influenciado por diversos factores internos y externos. Entre los factores internos destaca su sólida identidad de marca dentro del segmento streetwear, basada en exclusividad, colecciones limitadas y construcción de comunidad, lo que favorece su posicionamiento en mercados internacionales. Sin embargo, existen limitaciones relacionadas con la capacidad productiva y la disponibilidad de tecnología textil especializada en el entorno local.

Entre los factores externos se encuentran el acceso a materias primas importadas y los costos asociados a aranceles y logística, que pueden afectar la competitividad del producto. Asimismo, la digitalización y el comercio electrónico facilitan el acceso a mercados globales mediante redes sociales y plataformas de venta en línea. A esto se suman las tendencias globales del streetwear, que favorecen a marcas independientes con identidad propia, el tamaño limitado del mercado local ecuatoriano que impulsa la

expansión hacia nuevos mercados, y las características del público objetivo joven, altamente conectado con la cultura digital y las tendencias internacionales de moda urbana.

CAPÍTULO 3

3. ELABORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y CONSTRUCCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA BASICZ STUDIO S.A.S.

3.1. FODA Cruzado

El análisis FODA cruzado es una herramienta de formulación estratégica que permite relacionar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas), con el propósito de generar estrategias coherentes con la realidad organizacional. Según Taherdoost y Madanchian (2024), este enfoque facilita la construcción de estrategias mediante la combinación sistemática de variables internas y externas, dando lugar a alternativas estratégicas de tipo ofensivo, adaptativo y defensivo.

En este sentido, el FODA cruzado trasciende el diagnóstico situacional, permitiendo estructurar decisiones estratégicas orientadas al crecimiento, la competitividad y la sostenibilidad empresarial. Asimismo, este análisis se complementa con enfoques de competitividad como los planteados por Porter (2008), quien destaca la importancia de alinear las capacidades internas con las condiciones del entorno para generar ventajas competitivas sostenibles.

3.1.1. Aplicación Práctica FODA Cruzado

La aplicación del análisis FODA cruzado en Basicz Studio S.A.S. permitió identificar un conjunto de estrategias alineadas tanto a las capacidades internas de la empresa como a las dinámicas del entorno. Estas estrategias constituyen la base para la posterior evaluación en la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MPEC).

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)

Las estrategias FO buscan aprovechar las fortalezas internas para capitalizar oportunidades del entorno. En el caso de Basicz Studio, la solidez de su identidad de marca, la exclusividad de sus productos y la conexión con su público objetivo permiten

responder favorablemente al crecimiento del comercio electrónico y a la expansión del mercado streetwear.

En este contexto, se plantea la internacionalización digital mediante e-commerce, la cual permite a la empresa acceder a mercados internacionales sin requerir una inversión inicial elevada en infraestructura física. De igual manera, el posicionamiento de marca premium basado en exclusividad se consolida como una estrategia coherente con las tendencias actuales de consumo, en las que los clientes valoran la diferenciación, la autenticidad y la pertenencia a comunidades de marca, tal como lo señalan Kotler y Keller (2016) en sus estudios sobre comportamiento del consumidor.

Tabla 4

Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades) de Basicz Studio S.A.S

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la alta calidad y la identidad de marca sólida para posicionarse en el crecimiento del mercado streetwear, enfocándose en segmentos premium que valoran autenticidad y diferenciación.
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el uso efectivo de redes sociales para desarrollar un modelo de internacionalización basado en e-commerce, permitiendo alcanzar mercados internacionales sin necesidad de presencia física inicial.
<ul style="list-style-type: none"> • Capitalizar la producción limitada y la exclusividad mediante estrategias de “drops” alineadas con tendencias globales de consumo, generando escasez percibida y mayor valor de marca.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la conexión con el público joven para construir una comunidad digital internacional basada en storytelling, reforzando el posicionamiento de marca.
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar progresivamente nuevas tecnologías de impresión y producción para elevar la calidad percibida y diferenciarse aún más en mercados externos.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)

Las estrategias FA se orientan a utilizar las fortalezas organizacionales para mitigar las amenazas del entorno. En este caso, factores como la volatilidad en los costos de insumos, la dependencia de proveedores externos y la creciente competencia en el sector representan riesgos significativos.

Frente a este escenario, Basicz Studio puede apoyarse en su diferenciación de producto y control de calidad para reducir su exposición a estas amenazas. En este sentido, se propone la diversificación de proveedores y reducción de dependencia, estrategia que permite fortalecer la estabilidad operativa y disminuir la vulnerabilidad ante cambios en el entorno económico o comercial.

Tabla 5

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) de Basicz Studio S.A.S.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la alta calidad de los materiales para justificar un posicionamiento premium que permita absorber el impacto del incremento del IVA y de los costos derivados de aranceles.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la producción limitada y la exclusividad como estrategia de valor para contrarrestar la reducción del poder adquisitivo, enfocándose en un nicho menos sensible al precio y más orientado a diferenciación.
<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el uso efectivo de redes sociales para acceder a mercados internacionales y reducir la dependencia del entorno económico local afectado por el IVA y la disminución del consumo interno.
<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la identidad de marca sólida y diferenciada como mecanismo para compensar las limitaciones tecnológicas del sector textil ecuatoriano, priorizando el valor intangible sobre la sofisticación industrial.
<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar la identidad de marca y el posicionamiento digital para reducir la dependencia de procesos productivos altamente especializados, mitigando el impacto de la falta de mano de obra calificada mediante modelos de producción tercerizados o colaborativos.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)

Las estrategias DO buscan superar debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas. En el caso de Basicz Studio, las limitaciones en sus procesos productivos y la dependencia de talleres externos constituyen barreras para su crecimiento.

No obstante, el avance tecnológico en la industria textil y la digitalización de procesos productivos representan oportunidades clave para superar estas limitaciones. En este contexto, se plantea la tecnificación y optimización del proceso productivo, lo que permitiría mejorar la eficiencia, reducir desperdicios y fortalecer el control de calidad, aspectos fundamentales para la escalabilidad del negocio.

Tabla 6

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) de Basicz Studio S.A.S.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar una estrategia de diversificación de proveedores y abastecimiento regional, aprovechando el crecimiento del mercado streetwear para mejorar el poder de negociación y reducir la dependencia de proveedores internacionales.
<ul style="list-style-type: none">• Implementar progresivamente tecnologías de impresión y optimización productiva para aumentar la capacidad operativa, aprovechando el desarrollo tecnológico del sector textil.
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un modelo de internacionalización digital mediante e-commerce, que permita superar la limitación del mercado local pequeño, accediendo a nuevos segmentos internacionales.
<ul style="list-style-type: none">• Establecer alianzas estratégicas con talleres especializados o proveedores tecnificados, aprovechando el desarrollo tecnológico del sector para compensar la falta de maquinaria especializada local.
<ul style="list-style-type: none">• Implementar procesos de optimización y reutilización de materiales textiles, aprovechando la tendencia creciente hacia marcas sostenibles y con identidad, para reducir el desperdicio en producción.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)

Las estrategias DA tienen un carácter defensivo, orientado a minimizar debilidades internas y evitar amenazas externas. En el caso analizado, la limitada estructura organizacional y la dependencia operativa pueden intensificar el impacto de factores como la competencia y la incertidumbre económica.

Ante esta situación, se plantea la expansión de la empresa mediante nuevos puntos de venta, como una estrategia que contribuye a diversificar las fuentes de ingreso y fortalecer la presencia de marca en el mercado. Esta acción permite reducir la dependencia de un único canal de comercialización, incrementando la resiliencia empresarial.

Tabla 7

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) de Basicz Studio S.A.S.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)
<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de sustitución progresiva de insumos importados o diversificación de proveedores, con el fin de reducir la dependencia internacional y mitigar el impacto del incremento de aranceles y costos de importación.
<ul style="list-style-type: none">• Optimizar los procesos productivos mediante control de costos y eficiencia operativa para contrarrestar la capacidad productiva limitada frente al incremento del IVA y la presión sobre márgenes de rentabilidad.
<ul style="list-style-type: none">• Implementar programas de capacitación o alianzas con talleres especializados para reducir la falta de maquinaria y conocimiento técnico, mitigando el impacto de la escasez de mano de obra calificada en el sector.
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar estrategias de eficiencia en el uso de materiales para disminuir el desperdicio textil, protegiendo la rentabilidad frente al incremento de costos de insumos y la inflación.
<ul style="list-style-type: none">• Diseñar un modelo de gestión operativa eficiente enfocado en la reducción de costos, diversificación de riesgos y optimización productiva, que permita a la empresa sostener su rentabilidad frente a un entorno económico adverso mientras consolida su proceso de fortalecimiento interno.

El análisis FODA cruzado evidencia que las estrategias más relevantes para Basicz Studio se orientan hacia el fortalecimiento interno como base para el crecimiento sostenible. Esta lógica se alinea con enfoques estratégicos contemporáneos que priorizan la consolidación de capacidades organizacionales antes de la expansión, garantizando así una mayor probabilidad de éxito en mercados más competitivos.

En este sentido, las estrategias identificadas no solo responden al diagnóstico situacional, sino que también establecen una hoja de ruta coherente, en la cual la optimización operativa, la diversificación de riesgos y el posicionamiento de marca se configuran como pilares fundamentales para el desarrollo futuro de la empresa.

Tabla 8

FODA Cruzado de Basicz Studio S.A.S.

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FODA CRUZADO BASICZ STUDIO S.A.S.		Crecimiento del mercado de streetwear y moda urbana entre jóvenes.	Incremento de aranceles e insumos textiles importados.
		Expansión del comercio electrónico y redes sociales para internacionalización mediante e-commerce.	Incremento del IVA al 15% en Ecuador.
		Desarrollo de nuevas tecnologías de impresión y producción textil.	Reducción del poder adquisitivo de los consumidores.
		Valor creciente de marcas con identidad, autenticidad y storytelling.	Limitaciones tecnológicas de la industria textil ecuatoriana.
		Falta de competencia directa fuerte dentro del mercado local.	Falta de mano de obra calificada en el sector.
FORTALEZAS			
Alta calidad de los materiales utilizados en las prendas.	Utilizar la alta calidad y la identidad de marca sólida para posicionarse en el crecimiento del mercado streetwear, enfocándose en segmentos premium que valoran autenticidad y diferenciación.		Aprovechar la alta calidad de los materiales para justificar un posicionamiento premium que permita absorber el impacto del incremento del IVA y de los costos derivados de aranceles
Producción limitada que genera exclusividad en los productos.	Potenciar el uso efectivo de redes sociales para desarrollar un modelo de internacionalización basado en e-commerce, permitiendo alcanzar mercados internacionales sin necesidad de presencia física inicial.		Utilizar la producción limitada y la exclusividad como estrategia de valor para contrarrestar la reducción del poder adquisitivo, enfocándose en un nicho menos sensible al precio y más orientado a diferenciación.
Identidad de marca sólida y diferenciada dentro del mercado streetwear.	Capitalizar la producción limitada y la exclusividad mediante estrategias de “drops” alineadas con tendencias globales de consumo, generando escasez percibida y mayor valor de marca.		Potenciar el uso efectivo de redes sociales para acceder a mercados internacionales y reducir la dependencia del entorno económico local afectado por el IVA y la disminución del consumo interno.
Conexión con su público objetivo joven.	Aprovechar la conexión con el público joven para construir una comunidad digital internacional basada en storytelling, reforzando el posicionamiento de marca.		Fortalecer la identidad de marca sólida y diferenciada como mecanismo para compensar las limitaciones tecnológicas del sector textil ecuatoriano, priorizando el valor intangible sobre la sofisticación industrial.
Uso efectivo de redes sociales como canal de posicionamiento.	Integrar progresivamente nuevas tecnologías de impresión y producción para elevar la calidad percibida y diferenciarse aún más en mercados externos.		Utilizar la identidad de marca y el posicionamiento digital para reducir la dependencia de procesos productivos altamente especializados, mitigando el impacto de la falta de mano de obra calificada mediante modelos de producción tercerizados o colaborativos.
DEBILIDADES			
Dependencia de proveedores internacionales de textiles.	Desarrollar una estrategia de diversificación de proveedores y abastecimiento regional, aprovechando el crecimiento del mercado streetwear para mejorar el poder de negociación y reducir la dependencia de proveedores internacionales.		estrategia de sustitución progresiva de insumos importados o diversificación de proveedores, con el fin de reducir la dependencia internacional y mitigar el impacto del incremento de aranceles y costos de importación.
Capacidad productiva limitada.	Implementar progresivamente tecnologías de impresión y optimización productiva para aumentar la capacidad operativa, aprovechando el desarrollo tecnológico del sector textil.		Optimizar los procesos productivos mediante control de costos y eficiencia operativa para contrarrestar la capacidad productiva limitada frente al incremento del IVA y la presión sobre márgenes de rentabilidad.
Mercado local relativamente pequeño	Desarrollar un modelo de internacionalización digital mediante e-commerce, que permita superar la limitación del mercado local pequeño, accediendo a nuevos segmentos internacionales.		Implementar programas de capacitación o alianzas con talleres especializados para reducir la falta de maquinaria y conocimiento técnico, mitigando el impacto de la escasez de mano de obra calificada en el sector.
Falta de maquinaria especializada en el entorno productivo local.	Establecer alianzas estratégicas con talleres especializados o proveedores tecnificados, aprovechando el desarrollo tecnológico del sector para compensar la falta de maquinaria especializada local.		Desarrollar estrategias de eficiencia en el uso de materiales para disminuir el desperdicio textil, protegiendo la rentabilidad frente al incremento de costos de insumos y la inflación.
Desperdicio de materia textil en el proceso de producción.	Implementar procesos de optimización y reutilización de materiales textiles, aprovechando la tendencia creciente hacia marcas sostenibles y con identidad, para reducir el desperdicio en producción.		Diseñar un modelo de gestión operativa eficiente enfocado en la reducción de costos, diversificación de riesgos y optimización productiva, que permita a la empresa sostener su rentabilidad frente a un entorno económico adverso mientras consolida su proceso de fortalecimiento interno.

3.2. Matriz Interna-Externa

La matriz Interna–Externa (IE) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar la posición global de una organización mediante la integración de factores internos y externos. Esta matriz se construye a partir de los resultados obtenidos en la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), los cuales reflejan, respectivamente, la capacidad organizacional y el nivel de respuesta frente al entorno. De esta manera, la matriz IE facilita una visión integral de la situación estratégica de la empresa (David et al., 2020).

De acuerdo con Barney y Hesterly (2021), la formulación estratégica debe basarse en la relación entre las capacidades internas de la organización y las oportunidades del entorno, siendo esta interacción la que determina las posibles direcciones de crecimiento. En este sentido, la matriz Interna–Externa permite representar gráficamente dicha relación, facilitando la identificación de estrategias acordes con la realidad organizacional.

La matriz se estructura en nueve cuadrantes organizados en tres grandes zonas estratégicas. La primera corresponde a la zona de “crecer y construir”, que incluye los cuadrantes I, II y IV, en los cuales se recomiendan estrategias orientadas a la expansión, inversión y desarrollo organizacional. La segunda zona es la de “mantener y sostener”, conformada por los cuadrantes III, V y VII, donde se priorizan estrategias de estabilidad y consolidación. Finalmente, la zona de “cosechar o desinvertir”, que abarca los cuadrantes VI, VIII y IX, sugiere la implementación de estrategias defensivas o de reducción de operaciones (David et al., 2020).

El eje horizontal de la matriz representa la posición interna de la empresa, determinada por el puntaje obtenido en la matriz EFI, mientras que el eje vertical refleja la posición externa, derivada del puntaje de la matriz EFE. A partir de esta configuración, la matriz Interna–Externa permite ubicar a la organización dentro de un cuadrante específico, lo que facilita la formulación de estrategias coherentes con su nivel de fortaleza interna y las condiciones del entorno en el que opera (David et al., 2020).

3.2.1. Aplicación Práctica Matriz Interna-Externa

La aplicación de la matriz Interna–Externa (IE) permitió identificar la posición estratégica de Basicz Studio S.A.S. a partir de los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, cuyos valores corresponden a 1.95 y 2.7 respectivamente.

Estos resultados ubican a la empresa en el cuadrante II de la matriz, el cual se caracteriza por una posición interna débil y un entorno externo moderadamente favorable. Esta ubicación evidencia que, si bien existen oportunidades en el mercado como el crecimiento del sector streetwear y la expansión del comercio electrónico, la organización aún presenta limitaciones internas que restringen su capacidad de respuesta estratégica.

En este contexto, la orientación estratégica recomendada corresponde a estrategias de “crecer y construir”, las cuales implican un enfoque en el fortalecimiento de las capacidades internas como condición previa para el aprovechamiento efectivo de las oportunidades del entorno.

Por lo tanto, Basicz Studio debe priorizar la optimización de sus procesos productivos, la reducción de dependencias estructurales y la incorporación de mejoras tecnológicas, antes de emprender procesos de expansión más agresivos. Esta lógica resulta coherente con un modelo de crecimiento progresivo, en el cual la internacionalización se plantea como una fase posterior al fortalecimiento organizacional.

Tabla 9

Matriz Interna-Externa de Basicz Studio S.A.S.

Matriz Interna-Externa				
Basicz Studio S.A.S.		TOTALES DE LA MATRIZ EFE		
		Bajo 1.0-1.99	Medio 2.0-2.99	Alto 3.0-4.0
TOTALES DE LA MATRIZ EFI	Bajo 1.0-1.99	I	II	III
	Medio 2.0-2.99	IV	V	VI
	Alto 3.0-4.0	VII	VIII	IX

Total, EFI	1.95	BAJO
Total, EFE	2.70	MEDIO

3.3. Matriz de la gran estrategia

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta de análisis estratégico que permite definir la orientación general de una organización en función de dos variables fundamentales: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado en el que opera. Este enfoque facilita la identificación de estrategias adecuadas para el desarrollo organizacional, al vincular el desempeño interno con las condiciones del entorno.

De acuerdo con Thompson et al. (2020) esta matriz clasifica a las organizaciones en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa una situación estratégica distinta y sugiere líneas de acción específicas. Las empresas ubicadas en el primer cuadrante presentan una posición competitiva fuerte dentro de mercados en crecimiento, lo que les permite adoptar estrategias agresivas orientadas a la expansión, como la penetración de mercado, el desarrollo de nuevos productos o la integración vertical.

Por otro lado, aquellas organizaciones que se encuentran en el segundo cuadrante operan en mercados con alto potencial de crecimiento, pero presentan debilidades internas que limitan su competitividad. En este caso, se recomienda priorizar el fortalecimiento organizacional mediante mejoras en eficiencia, tecnología, estructura y procesos, antes de implementar estrategias de crecimiento más agresivas.

En el tercer cuadrante se ubican las empresas con una posición competitiva débil en mercados de bajo crecimiento, enfrentando un entorno poco favorable. Para estas organizaciones, las estrategias recomendadas son de carácter defensivo, tales como la reducción de costos, la reestructuración o la desinversión en determinadas áreas del negocio. Finalmente, el cuarto cuadrante corresponde a empresas con una posición competitiva fuerte en mercados con bajo crecimiento, donde se sugiere la diversificación o la incursión en nuevos mercados como mecanismos para sostener el crecimiento.

En este sentido, la matriz de la Gran Estrategia permite no solo identificar la situación actual de la empresa, sino también orientar la toma de decisiones estratégicas a largo plazo, asegurando que las acciones implementadas sean coherentes con su nivel de competitividad y las dinámicas del entorno (Thompson et al., 2020).

3.3.1. Aplicación Práctica Matriz de la Gran Estrategia

La aplicación de la matriz de la Gran Estrategia a Basicz Studio S.A.S. permite identificar la orientación estratégica más adecuada para la organización, a partir del análisis de su posición competitiva y del nivel de crecimiento del mercado en el que participa.

En relación con el entorno, la empresa se desenvuelve dentro de un mercado con alto potencial de crecimiento, impulsado por la expansión del sector streetwear, el auge del comercio electrónico y la creciente valorización de marcas con identidad, exclusividad y propuesta estética diferenciada. Estas condiciones evidencian un contexto favorable que ofrece oportunidades significativas para el desarrollo y posicionamiento de la marca tanto a nivel nacional como internacional.

No obstante, en cuanto a su posición competitiva, Basicz Studio presenta limitaciones internas que afectan su capacidad de respuesta estratégica. Entre estas se destacan la dependencia de talleres externos, restricciones en la capacidad productiva, limitada tecnificación de procesos y una estructura organizacional aún en proceso de consolidación. Estos factores se reflejan en el resultado obtenido en la matriz EFI, el cual evidencia una posición interna débil.

A partir de la relación entre estas dos variables, se determina que Basicz Studio S.A.S. se ubica en el cuadrante II de la matriz de la Gran Estrategia, correspondiente a empresas que operan en mercados en crecimiento, pero que presentan una posición competitiva limitada. Esta ubicación implica que, si bien el entorno ofrece oportunidades atractivas, la organización debe priorizar el fortalecimiento de sus capacidades internas antes de implementar estrategias de crecimiento intensivo.

En este contexto, las estrategias recomendadas se orientan principalmente hacia la mejora de la eficiencia operativa, la optimización de los procesos productivos, la incorporación de tecnología y la consolidación estructural de la empresa. Estas acciones

permitirán a Basicz Studio reducir sus debilidades internas y mejorar su competitividad, generando las condiciones necesarias para un crecimiento sostenible.

Figura 9

Matriz de la Gran Estrategia Basicz Studio S.A.S.



3.4. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MPEC) es una herramienta que permite evaluar objetivamente diferentes alternativas estratégicas a partir de los factores internos y externos previamente identificados en las matrices EFI y EFE. Su principal objetivo es determinar cuáles estrategias resultan más atractivas y viables para la organización, mediante la asignación de ponderaciones y calificaciones que reflejan su impacto relativo.

De acuerdo con Mintzberg (1994), la formulación estratégica no debe limitarse a la generación de alternativas, sino que requiere procesos de evaluación que permitan seleccionar aquellas opciones que mejor se adapten a la realidad organizacional y al entorno competitivo. En este sentido, la MPEC facilita una toma de decisiones más estructurada, reduciendo el grado de subjetividad en la elección de estrategias.

Para el desarrollo de esta matriz en Basicz Studio S.A.S., se consideraron como factores clave las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades previamente identificadas, asignando a cada uno un peso relativo en función de su importancia. Posteriormente, se evaluaron cinco estrategias alternativas mediante la asignación de

puntajes de atractivo, lo que permitió obtener un valor total ponderado para cada opción estratégica.

3.4.1. Aplicación Práctica Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

Las estrategias evaluadas en la MPEC fueron las siguientes:

- Internacionalización digital mediante e-commerce.
- Tecnificación y optimización del proceso productivo.
- Posicionamiento de marca premium basado en exclusividad.
- Diversificación de proveedores y reducción de dependencia.
- Expansión de la empresa mediante nuevos puntos de venta.

A partir del análisis cuantitativo realizado, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Estrategia 5: 3.15
- Estrategia 1: 3.02
- Estrategia 2: 2.97
- Estrategia 3: 2.85
- Estrategia 4: 2.21

Los resultados evidencian que la estrategia con mayor nivel de atractivo es la expansión de la empresa mediante nuevos puntos de venta, seguida de la internacionalización digital y la tecnificación del proceso productivo. Esto indica que, dentro del conjunto de alternativas evaluadas, la expansión presenta la mayor capacidad para generar impacto positivo en el desarrollo de la organización.

La priorización de la estrategia de expansión responde a su carácter integral, ya que permite abordar simultáneamente múltiples factores críticos identificados en el diagnóstico estratégico. En particular, esta estrategia contribuye a superar limitaciones como el tamaño reducido del mercado local, la capacidad productiva restringida y la necesidad de incrementar la presencia de marca.

No obstante, es importante destacar que la expansión propuesta no se concibe como un crecimiento inmediato basado únicamente en la apertura de puntos de venta físicos, sino como una estrategia de internacionalización progresiva, sustentada en la optimización de la cadena de suministro y la reconfiguración del modelo productivo.

En este sentido, la posibilidad de tercerizar la producción en países con mayor desarrollo en la industria textil, como Portugal, representa una alternativa estratégica que permitiría a Basicz Studio superar debilidades estructurales relacionadas con la capacidad productiva y la dependencia de proveedores. Este enfoque se alinea con lo planteado por Porter (2008), quien sostiene que la ventaja competitiva puede fortalecerse mediante la adecuada configuración de las actividades a lo largo de la cadena de valor, incluso a nivel internacional.

Bajo esta lógica, la producción en el extranjero permitiría consolidar lotes de mayor escala, mejorar los estándares de calidad y facilitar la distribución tanto hacia el mercado ecuatoriano como hacia nuevos mercados en Europa y Estados Unidos. De esta manera, la expansión no solo implica un crecimiento comercial, sino también una transformación operativa que fortalece la competitividad de la empresa.

La aplicación de la MPEC permitió determinar que la expansión de la empresa mediante nuevos puntos de venta constituye la alternativa estratégica más atractiva para Basicz Studio S.A.S. Sin embargo, su implementación debe desarrollarse bajo un enfoque estructurado y progresivo, en el cual la internacionalización productiva, la validación de mercados y la consolidación operativa actúan como etapas previas al crecimiento físico.

En consecuencia, la estrategia seleccionada no solo responde a los resultados cuantitativos de la matriz, sino que también se alinea con una visión estratégica de largo plazo, orientada a la construcción de una marca competitiva en mercados internacionales.

Tabla 10

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para Basicz Studio S.A.S

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica para Basicz Studio S.A.S											
Factores clave	Ponderación	Estrategias Alternativas									
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades											0
Crecimiento del mercado de streetwear y moda urbana entre jóvenes.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Expansión del comercio electrónico y redes sociales para expansión internacional mediante e-commerce.	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	4	0.2
Desarrollo de nuevas tecnologías de impresión y producción textil.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2
Valor creciente de marcas con identidad y storytelling.	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	3	0.15	4	0.2
Falta de competencia directa dentro del mercado local.	0.05	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2
Amenazas											0
Incremento de aranceles a insumos textiles importados.	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Incremento del IVA al 15% en Ecuador.	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04
Reducción del poder adquisitivo de los consumidores.	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	4	0.16	2	0.08
Limitaciones tecnológicas de la industria textil ecuatoriana.	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08
Falta de mano de obra calificada en el sector.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Fortalezas											0
Alta calidad de materiales utilizados en las prendas.	0.06	<u>3</u>	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	3	0.18
Producción limitada que genera exclusividad.	0.06	<u>3</u>	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Identidad de marca sólida y diferenciada.	0.06	<u>4</u>	0.24	3	0.18	4	0.24	<u>2</u>	0.12	<u>4</u>	0.24
Conexión con su público objetivo joven.	0.06	<u>4</u>	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
Uso efectivo de redes sociales como canal de posicionamiento.	0.06	<u>4</u>	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	3	0.18
Debilidades											0
Dependencia de proveedores internacionales de textiles.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2
Capacidad productiva limitada.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Mercado local relativamente pequeño.	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1
Falta de maquinaria especializada en el entorno productivo local.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2
Desperdicio de material textil en producción.	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1
TOTAL	1		3.02		2.97		2.85		2.21		3.15

3.5. Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), también conocido como Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión estratégica desarrollado por Kaplan y Norton (1996) cuyo objetivo es traducir la estrategia organizacional en un conjunto coherente de objetivos, indicadores y acciones que permitan medir y gestionar el desempeño empresarial de manera integral. Este enfoque surge como respuesta a las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición, los cuales se centraban exclusivamente en indicadores financieros, dejando de lado variables críticas para la sostenibilidad de la organización.

De acuerdo con estos autores, el Balanced Scorecard propone una visión equilibrada del desempeño organizacional mediante la integración de cuatro perspectivas fundamentales: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera se enfoca en la rentabilidad y generación de valor para los accionistas; la perspectiva del cliente analiza la satisfacción, fidelización y posicionamiento de la empresa en el mercado; la perspectiva de procesos internos evalúa la eficiencia y calidad de las operaciones clave; y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el desarrollo del talento humano, la innovación y la capacidad de adaptación organizacional.

Uno de los principales aportes del BSC radica en su capacidad para alinear la visión estratégica con la ejecución operativa. En este sentido, Kaplan y Norton (1996) sostienen que el modelo permite convertir la estrategia en un sistema de gestión continuo, facilitando la comunicación interna, la asignación de recursos y el seguimiento de resultados. Esta característica lo diferencia de otras herramientas, posicionándolo no solo como un instrumento de medición, sino como un sistema integral de dirección estratégica.

Adicionalmente, autores como David (2017), señala que el Balanced Scorecard complementa los procesos de formulación estratégica al proporcionar mecanismos concretos para la implementación y control de las estrategias, reduciendo la brecha existente entre la planificación y la ejecución. Esta integración resulta especialmente relevante en organizaciones que buscan crecer o internacionalizarse, donde la coordinación de múltiples áreas y objetivos se vuelve crítica.

En contextos dinámicos y competitivos, el BSC también destaca por su flexibilidad, ya que permite la incorporación de perspectivas adicionales según las necesidades estratégicas de la empresa. Por ejemplo, en procesos de expansión internacional, puede incluirse una perspectiva específica orientada a medir el desempeño en mercados externos, la adaptación cultural y la eficiencia de la cadena de suministro global. De esta manera, el modelo se adapta a la realidad de cada organización, manteniendo su enfoque integral.

3.5.1. Aplicación Práctica Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard aplicado a Basicz Studio S.A.S. permite traducir la estrategia organizacional en un conjunto estructurado de objetivos, indicadores, metas e iniciativas, alineados con el diagnóstico estratégico previamente realizado. A partir de los resultados obtenidos en las matrices FODA, Interna–Externa (IE) y MPEC, se definió un enfoque estratégico orientado al fortalecimiento interno y a una expansión progresiva hacia mercados internacionales.

En este contexto, se establecieron cinco perspectivas estratégicas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, e internacionalización. Esta última se incorpora como un elemento diferenciador que responde a la necesidad de proyectar a la empresa hacia nuevos mercados, en coherencia con su estrategia de crecimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento constituye la base del modelo, ya que se enfoca en el desarrollo de capacidades organizacionales, la estandarización de procesos y la capacitación del talento humano. Estas acciones permiten consolidar la estructura interna de la empresa, condición indispensable para mejorar su desempeño operativo y sostener su crecimiento.

De esta manera, el Balanced Scorecard se fundamenta en la necesidad de fortalecer la empresa a nivel local como paso previo a su internacionalización, tomando como referencia los resultados de la matriz EFI. En este marco, se plantea lo siguiente:

Tabla 11*KPI Perspectiva Financiera*

Perspectiva Financiera			
Objetivo	Indicador (KPI)	Meta (3 años)	Iniciativas
Crecimiento de Ingresos	$\frac{\text{Ingresos de este año}}{\text{Ingresos del año anterior}} \times 100$	4%	Expansión de canales(online+físico)
Mejorar rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	2.5%	Producción optimizada
Generación de nuevos Productos	$\frac{\text{Ingresos de nuevas productos}}{\text{Ingresos totales}} \times 100$	6%	Web, redes, colaboraciones

A partir de la perspectiva financiera, se evidencia que la empresa orienta sus esfuerzos hacia el crecimiento sostenible mediante el incremento de ingresos, la mejora de la rentabilidad y la diversificación de productos. Las metas establecidas reflejan un enfoque estratégico realista, respaldado por iniciativas como la expansión de canales de comercialización y la optimización de los procesos productivos. En conjunto, estos elementos permiten fortalecer la estabilidad financiera y consolidar una base sólida para el desarrollo y crecimiento futuro de la organización.

Tabla 12*KPI Perspectiva de Procesos Internos*

Perspectiva de Procesos Internos			
Objetivo	Indicador (KPI)	Meta (3 años)	Iniciativas
Planificación de la Producción	$\frac{\text{Producción ejecutada}}{\text{Producción planificada}} \times 100$	90%	Tecnificación y Outsourcing
Reducir desperdicio	$\frac{\text{Materia prima desperdiciada}}{\text{Materia prima total}} \times 100$	35%	Mejora de corte y producción
Mejorar procesos internos	$\frac{\text{Número de procesos optimizados}}{\text{Número de procesos}} \times 100$	60%	Planificación mensual

La tabla refleja un enfoque en la optimización de los procesos internos mediante el control de la producción, la reducción de desperdicios y la mejora continua. Las metas establecidas evidencian la intención de incrementar la eficiencia operativa y el aprovechamiento de recursos. Asimismo, las iniciativas propuestas, como la tecnificación

y la planificación, fortalecen la capacidad productiva. En conjunto, estos indicadores contribuyen a mejorar la calidad y preparar a la empresa para un crecimiento sostenido.

KPI Perspectiva de Internacionalización

En la perspectiva de internacionalización, no se establecen indicadores clave de desempeño (KPI), debido a que la empresa aún no ha desarrollado operaciones en mercados internacionales. No obstante, se identifican acciones estratégicas preliminares que deben implementarse como base para un futuro proceso de expansión:

- Análisis de mercados internacionales, priorizando aquellos con similitudes culturales o con alto potencial de aceptación del producto
- La evaluación de estándares de producción exigidos en mercados externos
- La conformación de un equipo especializado en internacionalización, incluyendo asesoría legal.

En este sentido, se recomienda que la empresa fortalezca estos aspectos antes de iniciar su proceso de internacionalización. Una vez consolidadas estas condiciones, la organización estará en una posición más sólida para ingresar de manera efectiva y sostenible a mercados internacionales.

Tabla 13

KPI Perspectiva del Cliente

Perspectiva del Cliente			
Objetivo	Indicador (KPI)	Meta (3 años)	Iniciativas
Fortalecimiento de marca	<i>Encuesta de reconocimiento de marca</i>	50%	Estrategia de branding
Incrementar fidelización	$\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{Clientes totales}} \times 100$	40%	Todos los clientes

A partir de la perspectiva del cliente, se evidencia que la empresa orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de la marca y la fidelización de sus clientes. Las metas establecidas reflejan un enfoque estratégico dirigido a incrementar el reconocimiento de marca y promover la recurrencia de compra. Las iniciativas propuestas, como el desarrollo de estrategias de branding, contribuyen a mejorar la percepción de valor y la

relación con el cliente. En conjunto, estos elementos fortalecen el posicionamiento de la empresa en el mercado y favorecen su crecimiento sostenido.

Tabla 14

KPI Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

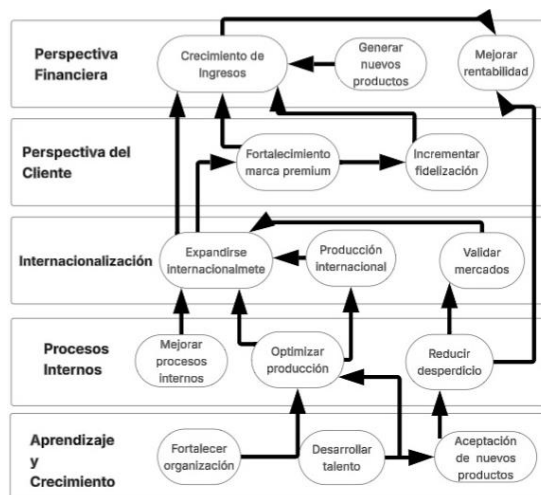
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento			
Objetivo	Indicador (KPI)	Meta (3 años)	Iniciativas
Fortalecer Organización	$\frac{\text{Procesos Documentados}}{\text{Procesos totales}} \times 100$	80%	Manuales operativos
Desarrollar talento	$\frac{\text{Número de Empleados Capacitados}}{\text{Número Total de Empleados}} \times 100$	100%	Formación técnica
Aceptación de nuevos productos	$\frac{\text{Productos nuevos aprobado}}{\text{Total de productos desarrollados}} \times 100$	100%	Formación técnica

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en fortalecer las capacidades internas de la organización. Los indicadores propuestos permiten medir la estandarización de procesos, la capacitación del talento humano y la efectividad en el desarrollo de nuevos productos. Las metas planteadas reflejan un enfoque ambicioso orientado a la mejora continua. Asimismo, las iniciativas están alineadas con la formación y organización interna. En conjunto, esta perspectiva sienta las bases para un desempeño organizacional sólido y sostenible.

3.5.2. Aplicación Práctica Mapa Estratégico de Balanced Scorecard

Figura 10

Mapa Estratégico para la aplicación del Balanced Scorecard



El mapa estratégico de Basicz Studio S.A.S. representa de manera estructurada la relación de causa–efecto entre los objetivos definidos en las distintas perspectivas del Balanced Scorecard, permitiendo visualizar cómo las acciones desarrolladas en los niveles operativos se traducen en resultados financieros.

En la base del modelo se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se plantean objetivos orientados a fortalecer la organización y desarrollar el talento humano. Estas capacidades impulsan directamente la optimización de la producción y contribuyen a la aceptación de nuevos productos, constituyéndose como el punto de partida para la mejora del desempeño organizacional.

A partir de ello, se articula la perspectiva de procesos internos, en la que se prioriza la optimización de la producción, la mejora de procesos internos y la reducción de desperdicios. Estas acciones permiten incrementar la eficiencia operativa y generar las condiciones necesarias para avanzar hacia una producción con estándares más competitivos, facilitando así la proyección internacional de la empresa.

En la perspectiva de internacionalización, se establecen objetivos como la expansión hacia mercados internacionales, el desarrollo de producción internacional y la validación de mercados. La expansión internacional se apoya en la mejora de los procesos internos, mientras que la producción internacional y la validación de mercados permiten reducir la incertidumbre y consolidar la presencia de la empresa en nuevos entornos competitivos.

Posteriormente, en la perspectiva del cliente, el enfoque se centra en el fortalecimiento de la marca premium y el incremento de la fidelización. La expansión internacional contribuye al posicionamiento de la marca, lo que a su vez favorece la fidelización de los clientes, generando relaciones más sólidas y sostenibles en el tiempo.

Finalmente, en la perspectiva financiera se reflejan los resultados del modelo estratégico, evidenciados en el crecimiento de los ingresos y la mejora de la rentabilidad. El crecimiento de ingresos se ve impulsado tanto por la fidelización de clientes como por la generación de nuevos productos, mientras que la rentabilidad se fortalece como resultado de la eficiencia operativa y la consolidación en mercados internacionales.

En conjunto, el mapa estratégico evidencia una lógica integrada en la que el desarrollo del talento y el fortalecimiento organizacional impulsan la eficiencia operativa; esta, a su vez, facilita la internacionalización, la cual impacta en el posicionamiento y fidelización del cliente, generando finalmente mejores resultados financieros. Esta estructura permite a Basicz Studio S.A.S. alinear sus acciones estratégicas y operativas hacia un crecimiento sostenible.

3.5.3. Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz Boston Consulting Group (BCG) constituye una de las herramientas más representativas del análisis estratégico de portafolio, desarrollada por la firma Boston Consulting Group en la década de 1970. Su propósito fundamental es evaluar la posición estratégica de los productos o unidades de negocio de una empresa en función de dos variables clave: la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa dentro de este. Este enfoque permite a las organizaciones comprender la dinámica competitiva de su portafolio y tomar decisiones informadas respecto a la asignación de recursos.

El análisis de portafolio estratégico, derivado de la matriz BCG, plantea que la asignación eficiente de recursos dentro de la empresa depende de la posición competitiva de sus unidades de negocio, particularmente en función de su participación de mercado y el crecimiento del sector. En este sentido, las unidades con mayor participación tienden a generar niveles superiores de rentabilidad y flujos de efectivo, lo que facilita el financiamiento de otras áreas con mayor potencial de crecimiento. Esta lógica de redistribución interna convierte al análisis de portafolio en una herramienta fundamental para la planificación estratégica y la toma de decisiones en entornos dinámicos (Reeves et al., 2014).

La estructura de la matriz se organiza en cuatro cuadrantes que reflejan distintas realidades estratégicas. Los productos denominados “Estrellas” se caracterizan por operar en mercados de alto crecimiento y contar con una alta participación, lo que implica la necesidad de inversión constante para sostener su liderazgo. Por su parte, las “Vacías lecheras” representan productos con alta participación en mercados maduros, generando flujos de efectivo estables que pueden ser utilizados para financiar nuevas iniciativas. En contraste, los “Interrogantes” corresponden a productos con baja participación en mercados en crecimiento, lo que implica un alto nivel de incertidumbre estratégica;

mientras que los “Perros” se ubican en mercados de bajo crecimiento y baja participación, siendo generalmente candidatos a desinversión.

Desde la perspectiva del marketing estratégico, Kotler y Keller (2016) destacan que la matriz BCG facilita la toma de decisiones relacionadas con la inversión, el mantenimiento o la eliminación de productos, contribuyendo a la optimización del portafolio empresarial. No obstante, autores como Porter (1996) advierten que, si bien esta herramienta es útil para un análisis inicial, no debe utilizarse de manera aislada, ya que la competitividad de una empresa también depende de factores estructurales de la industria, como la rivalidad, las barreras de entrada y el poder de negociación de los distintos actores. En este sentido, la matriz BCG debe complementarse con otros modelos de análisis estratégico para obtener una visión integral.

3.5.4. Aplicación Práctica Boston Consulting Group (BCG)

A partir de la información recopilada mediante la entrevista estructurada aplicada al gerente, se procedió a analizar las principales líneas de producto de Basicz Studio S.A.S., identificando su desempeño en términos de participación relativa y crecimiento del mercado, en concordancia con el modelo propuesto por el Boston Consulting Group.

En este sentido, se determinó que las principales líneas de producto de la empresa corresponden a camisetas, hoodies, pantalones y una variedad de accesorios como gorras, correas, anillos y cadenas. Dentro de estas categorías, los hoodies destacan como el producto con mayor relevancia estratégica, al registrar el mayor volumen de ventas, rotación y nivel de aceptación en el mercado. Asimismo, el gerente indicó que esta línea representa la principal fortaleza competitiva de la marca frente a competidores como Barretto y Estudio Palm, lo que evidencia una alta participación relativa dentro del nicho streetwear local.

Por otro lado, las camisetas también muestran un desempeño significativo, posicionándose como uno de los productos más vendidos debido a su alta demanda generalizada. No obstante, su volumen de ventas está asociado a un mayor nivel de producción, lo que sugiere que su participación relativa, aunque importante, no necesariamente responde a una ventaja competitiva tan marcada como en el caso de los hoodies. A pesar de ello, esta línea presenta un crecimiento sostenido, consolidándose

como un producto clave tanto en el mercado actual como en posibles procesos de expansión internacional.

En cuanto a los pantalones, se identificó que, si bien presentan potencial de crecimiento, actualmente no alcanzan niveles de participación comparables con los productos principales. Esto los ubica en una posición intermedia desde una perspectiva estratégica, evidenciando oportunidades de desarrollo que requieren inversión y fortalecimiento para consolidar su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, los accesorios incluyendo correas, anillos, cadenas, gorras y otros productos complementarios se caracterizan como líneas secundarias o experimentales dentro del portafolio. Si bien contribuyen a la construcción de la identidad de marca y a la diversificación de la oferta, presentan una menor rotación y un impacto reducido en los ingresos, lo que limita su relevancia estratégica en el corto plazo.

Finalmente, no se identificaron líneas de producto con una disminución significativa en la demanda, lo que sugiere una adecuada alineación del portafolio con las tendencias actuales del mercado. En este contexto, los hoodies se proyectan como la línea con mayor potencial de crecimiento y prioridad de inversión, mientras que las camisetas se consolidan como una opción estratégica para procesos de internacionalización, debido a su alta adaptabilidad y demanda en distintos mercados.

Figura 11

Matriz BCG Basicz Studio S.A.S.



La aplicación de la matriz BCG permite evidenciar que Basicz Studio S.A.S. cuenta con un portafolio de productos relativamente equilibrado, en el cual los hoodies se consolidan como la principal unidad estratégica, combinando liderazgo en el mercado y alto potencial de crecimiento. Las camisetas, por su parte, actúan como una fuente estable de ingresos, contribuyendo a la sostenibilidad financiera de la empresa. En contraste, los pantalones representan una oportunidad de desarrollo que podría fortalecer la diversificación del portafolio, mientras que los accesorios cumplen una función complementaria orientada al posicionamiento de marca más que a la generación directa de valor económico.

En este sentido, los resultados obtenidos son coherentes con lo planteado por Kotler y Keller (2016), quienes sostienen que la adecuada gestión del portafolio de productos permite equilibrar el riesgo y la rentabilidad, optimizando la asignación de recursos dentro de la organización. Asimismo, desde la perspectiva de Porter (2008), la consolidación de productos diferenciados, como los hoodies, contribuye a la construcción de una ventaja competitiva sostenible basada en la propuesta de valor de la marca.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió evidenciar que la planificación estratégica constituye un elemento determinante para el desarrollo y consolidación de Basicz Studio S.A.S., al proporcionar un marco estructurado para la toma de decisiones y orientar a la organización hacia el cumplimiento de objetivos de largo plazo.

A partir del diagnóstico interno, se concluye que la empresa posee fortalezas relevantes, tales como la calidad de sus productos, la exclusividad de su propuesta de valor y una identidad de marca sólida, elementos que le permiten diferenciarse dentro del sector de la moda. No obstante, estas ventajas se ven limitadas por debilidades estructurales, entre las que destacan la dependencia de talleres externos, la capacidad productiva restringida y el bajo nivel de tecnificación de sus procesos.

En cuanto al análisis del entorno, se identificó un contexto moderadamente desafiante, caracterizado por presiones económicas, cambios en las políticas comerciales y limitaciones del mercado local. Sin embargo, este mismo entorno presenta oportunidades significativas, especialmente en el ámbito de la internacionalización, impulsada por el comercio electrónico y la creciente demanda de marcas con identidad y propuestas diferenciadas.

Los resultados obtenidos a través de las herramientas de análisis estratégico, particularmente la matriz Interna–Externa y la matriz de la Gran Estrategia, evidencian que Basicz Studio S.A.S. se encuentra en una posición que requiere fortalecer sus capacidades internas antes de ejecutar procesos de crecimiento intensivo, lo cual resulta consistente con las debilidades identificadas en el diagnóstico organizacional.

Por su parte, la aplicación de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica permitió determinar que la expansión de la empresa constituye la alternativa estratégica más atractiva. No obstante, se concluye que dicha expansión no debe concebirse como un crecimiento inmediato, sino como un proceso progresivo condicionado al fortalecimiento organizacional.

En este sentido, la investigación concluye que la internacionalización y expansión de Basicz Studio S.A.S. es viable únicamente bajo un enfoque estratégico integral, en el cual la optimización del proceso productivo, la incorporación de tecnología y la

consolidación de su estructura interna actúan como condiciones previas para garantizar un crecimiento sostenible y competitivo en mercados internacionales.

RECOMENDACIONES

En función de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas para Basicz Studio S.A.S.:

En primer lugar, se sugiere realizar un estudio de marketing enfocado en el análisis de la competencia, con el objetivo de identificar las estrategias utilizadas por otras empresas del sector, sus ventajas competitivas y debilidades. Este análisis permitirá diseñar propuestas de valor diferenciadas y fortalecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado, especialmente en un entorno altamente competitivo como el de la moda.

Asimismo, se recomienda desarrollar un estudio de internacionalización que permita evaluar las diferentes formas de ingreso a mercados externos, así como los riesgos, costos y barreras asociadas a este proceso. Este estudio resulta clave para estructurar una estrategia de expansión coherente con la capacidad organizacional y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

De igual manera, se plantea llevar a cabo un estudio de mercado internacional con el fin de identificar el país más adecuado para la expansión. Considerando que cada mercado presenta características particulares en términos de demanda, cultura, poder adquisitivo y nivel de competencia, este análisis permitirá seleccionar estratégicamente el destino más viable para el proceso de internacionalización.

En el ámbito interno, se sugiere realizar un estudio de procesos organizacionales orientado a evaluar la capacidad productiva de la empresa. Este análisis permitirá determinar si la organización cuenta con los recursos, la tecnología y la eficiencia operativa necesarios para atender una demanda internacional, sin comprometer la calidad del producto ni los tiempos de entrega.

A partir de estos diagnósticos, se recomienda fortalecer la estructura productiva mediante la evaluación de alternativas como la centralización del proceso productivo o la tercerización integral en una unidad especializada. Esta acción permitirá mejorar el control de calidad, reducir los tiempos de producción y generar condiciones adecuadas para el crecimiento y la escalabilidad del negocio.

Asimismo, se sugiere implementar un proceso de tecnificación progresiva, incorporando herramientas y maquinaria que optimicen la eficiencia operativa y permitan estandarizar la calidad del producto. La tecnificación contribuirá a reducir desperdicios, mejorar acabados y aumentar la capacidad de respuesta frente a la demanda.

En el ámbito estratégico, se recomienda formalizar un sistema de planificación basado en indicadores de desempeño, que permita traducir la estrategia en objetivos medibles y facilitar el seguimiento continuo del desempeño organizacional. Esto permitirá mejorar la toma de decisiones y asegurar la alineación de las actividades con los objetivos de largo plazo.

Finalmente, se propone desarrollar una estrategia de internacionalización gradual, iniciando con el fortalecimiento del canal digital mediante e-commerce, la validación de mercados internacionales y el posicionamiento de la marca en plataformas digitales. Este enfoque permitirá reducir riesgos, generar aprendizaje progresivo y consolidar la presencia de la marca antes de considerar una expansión física en mercados externos.

REFERENCIAS

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Bonnici, T. S. (2022). SWOT analysis. En C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of research methods in strategic management*. Edward Elgar Publishing.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of financial management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Bryson, J. M., Edwards, L. H., & Van Slyke, D. M. (2018). Getting strategic about strategic planning research. *Public Management Review*, 20(3), 317–339. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1285111>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *International business: Environments and operations* (16th ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Strategic management: Creating competitive advantages* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano* (5.ª ed.). Pearson Educación.

- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Norma.
- Du, J., Zhu, S., & Li, W. H. (2022). Innovation through internationalization: A systematic review and research agenda. *Asia Pacific Journal of Management*, 40, 1217–1251. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09814-z>
- Fletcher, K. (2010). Slow fashion: An invitation for systems change. *Fashion Practice*, 2(2), 259–265. <https://doi.org/10.2752/175693810X12774625387594>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- González Márquez, J. L., Alcívar Villacreses, D. E., Briones Narváez, P. G., & Pareja Acosta, M. I. (2019). Estrategias de internacionalización de las MiPymes en el sector textil. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Heizer, J., & Render, B. (2017). *Principios de administración de operaciones* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Hill, C. W. L. (2015). *International business: Competing in the global marketplace* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Malaver Rojas, F., Vargas Pérez, M., & Cárdenas González, S. (2014). Estrategia, creatividad e innovación en la industria de la moda en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 45–57.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mousa, M., Ali, M., & Gurler, M. (2024). Strategic planning effectiveness and organizational performance. *Journal of Strategy and Management*, 17(2), 245–262.
- Morúa Ramírez, J., Montoya Sánchez, M., & Aguirre Bustos, K. G. (2019). Estrategia deliberada y emergente en emprendimiento: propuestas desde un enfoque cognitivo. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19(2), 41–50.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58–77.
- Reeves, M., Moose, S., & Venema, T. (2014). *BCG classics revisited: The growth share matrix*. Boston Consulting Group.
- Robbins, S. P. (2014). *Comportamiento organizacional* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica* (5.ª ed.). 3R Editores.
- Siegel, J. G., & Shim, J. K. (2006). *Accounting handbook* (4th ed.). Barron's.
- Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior* (12th ed.). Pearson.

- Straková, J., Váchal, J., & Talíř, M. (2020). Value chain analysis and its importance for business competitiveness. *Sustainability*, *12*(3), 1–14.
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2024a). Determination of business strategies using SWOT analysis. *Macro Management & Public Policies*, *3*(1).
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2024b). SWOT analysis: A comprehensive review. *Journal of Business Research*, *172*, 114–126.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy* (22nd ed.). McGraw-Hill.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy* (15th ed.). Pearson.
- Zeng, R., Zeng, S., Xie, X., Tam, C., & Wan, T. (2012). What motivates firms from emerging economies to go internationalization? *Technological and Economic Development of Economy*, *18*(2), 280–298.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario Auditoría Interna y Externa

1.1. Análisis Externo

1.1.1. PESTEL

Factor Político

- ¿Cómo influyen los cambios de gobierno y autoridades locales en las políticas que afectan al sector?
- ¿Existen políticas públicas que fomenten o restrinjan el desarrollo de este tipo de negocio?
- ¿Qué nivel de estabilidad política presenta el entorno donde opera la organización?
- ¿Las decisiones gubernamentales actuales generan oportunidades o amenazas para la actividad empresarial?

Factor Económico

- ¿Cómo afectan los cambios en la canasta básica al poder adquisitivo de los consumidores?
- ¿Qué impacto tienen las condiciones económicas actuales en los niveles de consumo?
- ¿La situación económica favorece el gasto en este tipo de productos o servicios?
- ¿Existen tendencias económicas que puedan modificar la demanda en el corto o mediano plazo?

Factor Social

- ¿Cuáles son los hábitos de consumo predominantes en el mercado objetivo?

- ¿Qué tipo de productos o estilos están siendo más demandados por los consumidores?
- ¿Cómo influyen las tendencias culturales y sociales en el comportamiento de compra?
- ¿Existen cambios generacionales que modifiquen la forma en que las personas consumen?

Factor Tecnológico

- ¿Qué avances tecnológicos están influyendo en el sector?
- ¿El uso de tecnología mejora la eficiencia o reduce costos en el negocio?
- ¿Qué tan relevante es la tecnología digital en la relación con los consumidores?
- ¿Existe riesgo de obsolescencia tecnológica en los procesos actuales?

Factor Ecológico (ambiental)

- ¿Qué impacto ambiental genera la actividad del sector?
- ¿Existen exigencias sociales relacionadas con la sostenibilidad del producto?
- ¿Los consumidores valoran prácticas ecológicas en este tipo de negocio?
- ¿La empresa debe adaptarse a estándares ambientales más exigentes?

Factor Legal

- ¿Qué normas legales regulan la actividad del sector en Ecuador?
- ¿Existen regulaciones específicas sobre el uso de telas y materiales?
- ¿La normativa vigente representa una barrera o una oportunidad para el negocio?
- ¿Qué riesgos legales podrían afectar la operación de la empresa?

1.2. Auditoría Interna

Área Administrativa

- ¿La organización cuenta con una dirección administrativa formalmente definida?
- ¿Cómo se estructura la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa?
- ¿Existe una planificación estratégica documentada (misión, visión, objetivos)?
- ¿Cómo se organiza la planificación a corto, mediano y largo plazo?
- ¿De qué manera se coordinan las distintas áreas funcionales?
- ¿Cómo fluye la comunicación interna entre la dirección y el personal?
- ¿Qué estilo de liderazgo predomina en la organización?

Área de Marketing

- ¿La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo?
- ¿Cómo se determinan los precios de los productos o servicios?
- ¿Qué estrategias de promoción y comunicación se utilizan?
- ¿Cómo se gestionan las relaciones con los clientes?
- ¿La empresa evalúa la satisfacción y fidelización de sus clientes?
- ¿Existen canales de distribución claramente establecidos?
- ¿Cómo se diferencia la oferta frente a la competencia?

Área Financiera

- ¿La empresa lleva registros financieros actualizados y confiables?
- ¿Cómo se gestionan los ingresos y los costos?
- ¿Existe control sobre el flujo de caja?
- ¿La empresa cuenta con presupuesto anual?
- ¿Se analizan indicadores financieros para la toma de decisiones?

- ¿La organización tiene acceso a fuentes de financiamiento?
- ¿Cómo se evalúa la rentabilidad de las operaciones?

Área Operativa

- ¿Los procesos productivos están claramente definidos?
- ¿Existe control de calidad en los productos o servicios?
- ¿La empresa utiliza tecnología adecuada para sus operaciones?
- ¿Cómo se gestionan los tiempos y costos de producción?
- ¿Existe dependencia de proveedores clave?
- ¿Cómo se manejan los procesos logísticos?
- ¿Se realizan mejoras continuas en los procesos?

Área de Talento Humano

- ¿La empresa cuenta con personal suficiente y capacitado?
- ¿Existen procesos formales de selección y capacitación?
- ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal?
- ¿Qué mecanismos de motivación e incentivos se utilizan?
- ¿Cuál es el nivel de rotación del personal?
- ¿Cómo se gestiona el clima organizacional?
- ¿El personal conoce los objetivos de la empresa?

Área de Investigación, Desarrollo e Innovación

- ¿La empresa desarrolla nuevos productos o servicios?
- ¿Se realizan mejoras continuas en procesos o diseños?

- ¿Existe inversión en innovación o tecnología?
- ¿Cómo se responden los cambios del mercado?
- ¿La empresa fomenta la creatividad y nuevas ideas?