



Facultad de Ciencias de la Administración

**Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial**

Planeación Estratégica para la compañía “DICOVS,
Diseños, Confecciones Y Ventas C. Ltda.”

**Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado de Tecnóloga y Tecnólogo Superior en
Gestión Empresarial**

Autores:

Martin Josue Galindo Bacuilima; Viviana Estefanía León Tapia.

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

Cada logro alcanzado en este camino está dedicado a quienes han caminado a mi lado, sosteniéndome en cada etapa de este proceso académico. Ustedes han sido mi refugio y mi mayor fortaleza:

Dios, mis padres Juan e Isabel, mis abuelos, mi hermana Domenica y Martín mi compañero en los días buenos, en los difíciles y en cada paso de esta tesis. A ustedes, que han creído en mí incluso cuando yo dudaba, les debo más de lo que las palabras pueden expresar. Nada de esto estaría siendo posible sin su amor y su apoyo.

Viviana Estefanía León Tapia

La excelencia es un esfuerzo compartido. Por ello, dedico esta tesis a quienes han sido el motor de mi aprendizaje y el refugio constante de mis sueños:

A Dios, artífice de cada oportunidad y guía en mi camino. A mis padres, Mariana y Jaime: mis héroes, cuyo esfuerzo y visión no solo dieron vida a lo que hoy es DICOVS, sino que cimentaron mis valores. A

mis hermanos, Boris y Sebastián, mis mayores modelos de inspiración. A Viviana, mi compañera de vida, quien representa mi mayor motivación para trascender y buscar, cada día, ser mi mejor versión.

Y a ti, Juan Martín, mi mayor compañía en sueños y pensamientos: todo lo que soy y lo que alcanzo es por ti y para ti. Recibo este título como un paso más en un camino que no deseo recorrer sin ustedes.

Gracias por ser los cimientos de mi presente y la fuerza de mi futuro.

Martín Josué Galindo Bacuilima

AGRADECIMIENTO

Todo gran logro es resultado de un inmenso respaldo, y esta tesis no es la excepción. En primer lugar, agradecemos a Dios por permitirnos culminar con éxito este desafío académico. A nuestros padres, cuyo amor, paciencia y sacrificio nos brindaron los cimientos necesarios para alcanzar cada meta propuesta.

Extendemos nuestra gratitud a nuestras familias por motivarnos a dar lo mejor de nosotros en cada etapa. De igual forma, agradecemos a nuestros compañeros de clase, cuya compañía y apoyo hicieron de esta experiencia un camino mucho más valioso.

Un reconocimiento especial a nuestro tutor de tesis, el Ing. Pedro Guerrero, cuya guía, paciencia y enseñanzas fueron determinantes en cada paso de este proceso de titulación.

Finalmente, agradecemos a quienes conforman, han conformado y conformarán DICOVS: ustedes son las raíces que sostienen nuestro pasado y la energía que impulsa las estrategias que definirán nuestro futuro.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. ANÁLISIS DE CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	2
1.1. Análisis Situacional De La Compañía DICOVS.....	2
1.2. Contexto Del Sector Textil.....	16
1.3. Fundamentos Teóricos de la planeación estratégica.....	17
1.4. Importancia de cuadro de mando integral.....	18
CAPÍTULO 2.....	20
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.1. Valores Estratégicos.....	20
2.2. Visión.....	23
2.3. Misión.....	24
2.4. Estrategia Empresarial.....	26
CAPITULO 3.....	33
3. PLANIFICACIÓN ESTRTEGICA A LARGO Y MEDIANO PLAZO.....	33
3.1. Temas Estratégicos.....	33

3.2. Temas críticos	36
3.3. Asuntos Estratégicos	37
3.4. Asuntos Críticos.....	43
3.5. Formulación De Las Estrategias De Valor	46
3.6. Objetivos Estratégicos de DICOVS.....	50
3.7. Indicadores Clave de Desempeño de DICOVS	52
3.8. Mapa Estratégico de DICOVS.....	54
3.9. Cuadro de Mando Integral de DICOVS.....	55
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	58
REFERENCIAS	60
ANEXOS.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lluvia de ideas de factores estratégicos de DICOVS.	30
Figura 2. Cadena de Valor de DICOVS.	33
Figura 3. Mapa de procesos de DICOVS.	34
Figura 4. Mapa Estratégico de DICOVS.	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de valoración de los valores estratégicos de DICOVS.	21
Tabla 2. Declaratoria de la Visión de DICOVS.	24
Tabla 3. Declaratoria de la Misión de DICOVS.....	26
Tabla 4. Matriz de decisión de Factores Estratégicos de DICOVS.....	31
Tabla 5. Declaratoria de la Estrategia Empresarial de DICOVS.....	32
Tabla 6. Matriz de ponderación de los temas estratégicos definidos para DICOVS...	35
Tabla 7. Análisis PESTEL del macroentorno para el sector de confección de prendas de vestir.	38
Tabla 8. Análisis del microentorno externo mediante las 5 Fuerzas de Porter.....	39
Tabla 9. Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos de DICOVS.	40
Tabla 10. Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA.	42
Tabla 11. Matriz de evaluación de asuntos críticos y estratégicos externos de DICOVS.	44
Tabla 12. Estrategias de valor propuestas para DICOVS.....	47
Tabla 13. Hoja de redacción de los objetivos estratégicos de DICOVS.	51
Tabla 14. Matriz de Indicadores Claves de Desempeño.....	53
Tabla 15. Cuadro de Mando Integral de DICOVS.	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tablas de datos macroeconómicos del sector textil ecuatoriano, en comercio exterior y ventas nacionales sobre productos textiles y producción de prendas de vestir.	63
--	----

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal desarrollar la planificación estratégica (horizonte 2026-2029) para la empresa textil Diseños, Confecciones y Ventas DICOVS Cía. Ltda., ubicada en Cuenca, Ecuador. Teóricamente, la investigación se fundamenta en los principios de la gestión corporativa y el modelo del Cuadro de Mando Integral (CMI). Metodológicamente, se aplicó un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo, que incluyó un diagnóstico situacional inicial y el trabajo colaborativo con el comité estratégico aplicando las herramientas de planificación propuestas por Iván R. Coronel. Entre los hallazgos más relevantes, se evidenció la urgencia de transitar de una gestión empírica a una profesionalizada y la necesidad de diversificar el mercado para mitigar la alta dependencia de la contratación pública. Como resultado principal, se estructuró una dirección estratégica plasmada en un CMI que articula objetivos claros enfocados en: consolidar una estructura financiera operativa, estandarizar procesos, implementar una estrategia comercial orientada al sector privado corporativo (B2B) y definir perfiles por competencias para el talento humano. En definitiva, este plan dota a DICOVS de una hoja de ruta estructurada que permitirá centralizar la producción en su planta, optimizar sus recursos y potenciar la creación de valor de su marca.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral; dirección estratégica, industria textil, indicadores clave de desempeño, objetivos SMART, planeación estratégica.

ABSTRACT

The main objective of this thesis is to develop the strategic planning model (2026-2029 horizon) for the textile company Diseños, Confecciones y Ventas DICOVS Cía. Ltda., located in Cuenca, Ecuador. Theoretically, the research is based on the principles of strategic planning and the Balanced Scorecard (BSC) model. Methodologically, a mixed qualitative and quantitative approach was applied, which included an initial situational diagnosis and collaborative work with the strategic committee, applying the planning tools proposed by Iván R. Coronel. Among the most relevant findings, the research highlighted the urgency to transition from empirical to professionalized management and the need to diversify the market to mitigate the high dependence on public procurement. As the main result, a strategic direction was structured and outlined in a BSC that articulates clear objectives focused on: consolidating an operational financial structure (prioritizing real liquidity metrics), standardizing processes, implementing a commercial strategy oriented toward the corporate private sector (B2B), and defining competency-based profiles for human talent. Ultimately, this plan provides DICOVS with a structured roadmap that will allow it to centralize production at its main plant, optimize its resources, and enhance its brand's value creation.

Keywords: Balanced Scorecard; key performance indicators; strategic management; SMART objectives; strategic planning; textile industry.

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial de Cuenca, la sostenibilidad de las PYMES depende de su capacidad para evolucionar de modelos de gestión empíricos e intuitivos hacia estructuras estratégicas y organizadas. Para una empresa como DICOVS, esta transición es fundamental para asegurar la excelencia operativa y fortalecer su posicionamiento en el mercado textil ecuatoriano. Esta realidad exige que la administración deje a un lado las respuestas reactivas ante las crisis diarias y adopte una cultura de planificación proactiva.

Fundada en 1980 en Cuenca por la Ing. Mariana Bacuilima, DICOVS CÍA. LTDA. es una empresa ecuatoriana dedicada a la confección de uniformes. Aunque históricamente mantuvo un equilibrio comercial, en la actualidad el 75% de sus ventas dependen de contrataciones del sector público. Esta concentración, surgida de adaptaciones a normativas estatales, evidenció la necesidad de reducir su vulnerabilidad. Por ello, el principal reto estratégico de la compañía es diversificar su mercado y fortalecer su posicionamiento en el sector privado corporativo, impulsando la innovación en diseño, materiales y procesos para garantizar su crecimiento sostenible a largo plazo.

Históricamente, muchas organizaciones han limitado su control a indicadores financieros retrospectivos, descuidando los activos intangibles que realmente generan valor. El presente trabajo de investigación propone el diseño de un modelo de gestión estratégica fundamentado en el Cuadro de Mando Integral (CMI), siguiendo la metodología especializada de Iván R. Coronel. Esta herramienta actúa como un puente que conecta el talento del equipo humano con la satisfacción del cliente y la solidez financiera, permitiendo que cada colaborador comprenda su papel dentro de la visión institucional que busca consolidar la empresa.

El objetivo de esta propuesta es conceder a DICOVS de una ruta clara que traduzca sus objetivos en acciones que sean medibles. Al establecer relaciones de causa y efecto entre el aprendizaje, los procesos internos y los resultados comerciales, la empresa podrá optimizar sus recursos de manera lógica y profesional. En definitiva, este proyecto busca transformar la gestión de la compañía en un sistema activo y ordenado, garantizando que cada decisión tomada hoy contribuya directamente al crecimiento y prestigio de la entidad a largo plazo.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DE CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Análisis Situacional De La Compañía DICOVS

Previo al desarrollo de la planeación estratégica de la compañía DICOVS, resulta imprescindible analizar y valorar de manera integral la situación inicial de la compañía. Este análisis permite obtener una visión clara y objetiva del estado actual de la empresa, constituyéndose como la base para una adecuada toma de decisiones estratégicas.

Para el desarrollo del presente estudio se aplicó un método deductivo, orientado a la evaluación de los factores internos y externos que inciden en el desempeño de la compañía, considerando aspectos organizacionales, operativos, financieros y de mercado. Cabe destacar que el presente análisis fue realizado en conjunto con la gerente general, el presidente y los socios actuales de la compañía, lo cual permitió contar con información veraz, actualizada y alineada a la realidad empresarial de DICOVS.

Como resultado de la aplicación de un diagnóstico situacional estructurado que comprende 45 preguntas que contienen los 9 ejes de análisis de situación inicial: mercado; personal; productos/servicios; precios o retribuciones; instalaciones y recursos; economía, finanzas o rendimientos; información y comunicación; toma de decisiones y contingencias, se elaboró una matriz integral que sistematiza el estado actual de la organización.

Este instrumento permitió identificar de manera multidimensional los aspectos operativos clave y las áreas críticas, especialmente en los procesos de mercado y comercialización. Dicha matriz constituye un elemento fundamental para la formulación de la planeación estratégica de la empresa DICOVS, proporcionando la base técnica necesaria para proponer estrategias orientadas al fortalecimiento de su competitividad, eficiencia operativa y su sostenibilidad en el mercado a largo plazo, análisis situacional que se detalla a continuación:

MERCADO

1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?

Atendemos al sector de mercado de la confección y dotación de uniformes corporativos para empresas públicas o privadas; para todas las áreas laborales: ejecutivo, operativa, ventas, industrial, por profesión; además ofrecemos submarcas dentro de los mercados de venta de textiles y de confección/arreglo de prendas individuales de clientes retails.

2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?

En Dicovs, mantenemos una cadena de suministro extensa pero que abarca dos actores principales; los proveedores textiles y los de insumos (materia prima directa e indirecta) ya sean nacionales o internacionales, algunos de ellos son: Sutex, Texlafayette, Textiles del litoral, Bridiscom y Rafatex. Pero desde años recientes, la empresa ha buscado eliminar intermediarios en su cadena de suministro, generando contacto directo con productores internacionales.

3. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Identificamos competidores directos que varían desde talleres de la ciudad de Cuenca con alcance local como Jegab; y otros talleres locales de alcance nacional e internacional como Modasa. Pero también tenemos amenazas de nuevos entrantes y competencia indirecta como productos terminados importados y marcas de moda nacionales como Patto Lagoon o Basicz que se están adentrando en la dotación de uniformes a empresas nacionales.

4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?

Si bien, somos percibidos como una empresa de alta calidad y personalización, existen oportunidades de mejora necesaria en la puntualidad hacia el cliente individual, por ejemplo. Cabe destacar que nuestra participación del mercado y percepción del cliente no se ha analizado con información analítica y si no más bien de manera vivencial y empírica.

5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?

Poseemos una postura estratégica pasiva y reactiva. Nuestra participación en el mercado público y privado es limitada; resultando en que la empresa opere en manera de respuesta y supervivencia, dejando de lado la innovación y estrategia.

PERSONAL

6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?

No. DICOVS carece actualmente de una estructura de gobernanza corporativa adecuada. Con base en el organigrama vigente, la empresa presenta una división insuficiente de roles y responsabilidades a nivel directivo y gerencial, lo cual impide establecer departamentos funcionales claramente definidos con agendas, objetivos y líneas de reporte bien delimitadas.

Sin una gobernanza sólida, no es posible evaluar de manera objetiva si se cuenta con el personal idóneo en cada nivel de la organización ni cómo capacitarlo adecuadamente, ya que no existen los perfiles de cargo ni las estructuras departamentales contra los cuales medir la idoneidad del equipo actual.

7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?

La empresa ha construido una reputación de cumplimiento y seriedad respecto a leyes y normativas, pero también en sus compromisos de entrega y especificaciones técnicas, lo cual genera fidelidad en clientes institucionales, además de brindarnos una ventaja reputacional sobre talleres informales.

8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

Se infiere que la percepción interna en su mayoría es positiva. Dado el reconocimiento consistente que los clientes otorgan a la calidad y confiabilidad de los productos de DICOVS, es razonable asumir que el personal es consciente del valor que aporta y se siente corresponsable de los resultados.

No obstante, esta es una percepción asumida y no medida; y siendo honestos también podría ser incompleta e informal, al no observar una estructura clara, donde los procesos de producción son informales, sin mapa de procesos ni jerarquías. Por lo que se recomienda implementar encuestas de clima laboral y satisfacción interna para obtener datos concretos sobre cómo el equipo percibe sus condiciones de trabajo, compensación y beneficios.

9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimientos y/o promoción?

La empresa no cuenta con plan adecuado de incentivos, reconocimientos o promociones actualmente; debido a la carencia de políticas, procedimientos y lineamientos bien establecidos, se dificulta una medición adecuada del desempeño del personal; de igual manera, la falta de crecimiento y evolución de la empresa dificulta la posibilidad de promoción laboral a la mayoría de los miembros. Por ello, empíricamente podemos decir que se posee valores altos en rotación de personal en varios puestos y baja motivación del equipo en conjunto.

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

La empresa no tiene definido un desarrollo organizacional profesional; pero consideramos que en el momento que se lo haga de manera profesional debe primar el Empoderamiento y la correcta delegación de funciones para cada puesto existente y posible en DICOVS, creando un Plan de Carrera Formal.

PRODUCTOS / SERVICIOS

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Empíricamente, se identifica que los productos/servicios preferidos son uniformes ejecutivos que abarcan saco, pantalón, blusas, camisas, faldas; pero es vital realizar una base de datos adecuada y con actualizaciones constantes para saber cuáles han sido los productos principales de la empresa y reforzarlos.

12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

Si bien en la empresa se ha mantenido una cartera de productos estática, la variación de ellos ha sido “obligada” en el momento de la personalización del producto a las preferencias de nuestros clientes. Es importante considerar la importancia de lo standard/básico, pero sin descuidar la innovación en moda y tecnología, apoyada en el adecuado análisis sobre todo de Benchmarking.

13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

Definitivamente es baja en áreas importantes como el diseño, confección y tecnología; pero destacamos un punto importante que es la comercialización directa de materia prima

extranjera que se ha empezado a realizar recientemente; es vital encaminar a la empresa a la búsqueda constante de innovación para poder dotar a los productos y servicios que ofrecemos de la ventaja competitiva adecuada para destacar en el mercado.

14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

Nuestro más grande valor es la experiencia que tenemos, al contar con más de 40 años dentro de nuestro mercado podemos decir que nos ha dado el conocimiento adecuado calidad y manejo de materia prima y confección; pero además poseemos, en etapa inicial y potencial, otro punto fuerte que es el valor de ganancia gracias a la eliminación de intermediarios innecesarios y al contar con una infraestructura propia de alto potencial.

15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

Actualmente se podría decir que son carentes, no inexistentes porque sabemos que están ahí, plasmados en los productos que hemos ofrecido, pero al no realizar un proceso de control de calidad ni productividad no podemos decir en qué ámbitos de confección y producción el producto destaca y en cuáles necesita ajustarse y mejorarse. Es vital, plantearse metas alcanzables pero que tengan una base en estándares globales como certificaciones ISO 9001, por ejemplo.

PRECIOS O RETRIBUCIONES

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Como se ha hecho costumbre, la forma de calcular el precio recae nuevamente en lo empírico; carente de un correcto análisis de costos ni económicos (elasticidad de la demanda, percepción de valor y marca, posicionamiento y segmentación) que determinen cual es mejor precio para cada uno de nuestros productos; aunque cabe mencionar que una estrategia que puede servir en el momento de realizar un procedimiento profesional y analítico para determinar los precios y que ya realizamos, es el análisis de la competencia y el mercado para determinarlo.

17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

Dicovs ofrece condiciones acordes a lo que se ve en nuestro mercado, es decir, a crédito. Se pacta un pago de un anticipo acorde al 30% y el 70% restante se maneja contra entrega. De igual manera es importante decir que se ofrecen descuentos por volumen en pedidos y facilidades de pagos directos como efectivo, transferencias bancarias y cheques; aunque se debe actualizar a las nuevas aplicaciones por instituciones bancarias como son DeUna, JepFast y demás.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

Por ahora nuestros proveedores de telas son los mismos que entregan a nuestra competencia por lo que los precios son similares; pero, DICOVS se encuentra en desventaja para justificarlos al no contar con certificaciones o valor agregado diferencial documentado. Cabe destacar que en varios contratos hemos sido ganadores de estos al ofrecer pagos más flexibles y quizás económicamente más atractivos que el resto sin renunciar a la calidad y experiencia que se plasman en nuestros productos.

19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

Es una relación coherente; elaboramos nuestros productos con la mayor calidad posible (aunque si bien no controlada) por lo que aseguramos los mismos a garantías temporales de mínimo 1 año acorde al uniforme que están comprando (diferentes gamas de calidad en materiales y elaboración representan diferentes precios); sin embargo, no estamos exentos a errores de agentes externos o el mal cuidado por parte de nuestros clientes, aspectos que salen de nuestro control.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

Por parte de los clientes, la percepción es probablemente neutral: los clientes institucionales de largo plazo continúan contratando a DICOVS, lo cual sugiere que consideran los precios razonables y en relación con lo visto en el mercado. Por parte de los competidores, DICOVS es probablemente percibida como un competidor NO agresivo en precio ya que no buscamos presionar en los márgenes del mercado.

INSTALACIONES Y RECURSOS

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

Totalmente, pero no se dispone ni usa adecuadamente ni al 100%. Cabe mencionar que la empresa ha transitado de un modelo de producción propia a un modelo de tercerización, delegando la mayor parte de su capacidad productiva a talleres contratistas externos. Aunque, implica riesgos significativos como menor control directo sobre la calidad de confección, dependencia de la capacidad y disponibilidad de terceros, dificultad para garantizar estándares, entre otros; este cambio ha dejado espacio libre en la infraestructura que debe ser reorganizado para un uso adecuado.

22. ¿Tenemos los procesos y métodos adecuados en nuestras operaciones?

Parcialmente sí, pero se debe mejorar obligadamente. Nuestros productos son adecuados acorde a lo visto en la mayoría del sector, pero en el caso de nuevos entrantes y empresas posicionadas se ven nuevas tecnologías y equipos que permiten mejoras en eficiencia productiva, capacidad de innovación en diseños y acabados, y competitividad frente a empresas que ya operan con maquinaria de última generación, algunas de estas tecnologías nuevas son: software de diseño asistido (CAD), sistemas de corte automatizado, herramientas digitales de gestión de producción y equipos destinados a acabados y bordados de alta gama.

23. ¿Gestionamos nuestros procesos instalados, efectos y amenazas en el medio ambiente?

Si bien, no se ha considerado este aspecto, y podría decir que DICOVS no cuenta con políticas ambientales, procesos de producción eco-eficientes ni prácticas de sostenibilidad documentadas; debemos mencionar que si buscamos una sostenibilidad indirecta en el momento de responsabilizarnos totalmente en una confección de alta calidad para que así nuestros productos, acompañados de un buen cuidado y materia prima, tengan una duración prolongada, evitando factores contaminantes presentes en la alta rotación de vestimenta.

24. ¿Gestionamos correctamente el capital intelectual y la inteligencia organizacional?

No de manera efectiva. DICOVS posee un capital intelectual valioso acumulado durante más de 40 años (conocimiento del mercado, patronaje, confección, calidad de materia

prima, relaciones, financiero), pero presente únicamente en la cabeza de sus dos directivos más longevos; sin una adecuada gestión, documentación ni comunicación.

Este conocimiento reside en personas, no en sistemas ni procesos, lo cual genera un riesgo adicional de pérdida de know-how ante rotación de personal clave.

25. ¿Innovamos nuestras instalaciones y recursos en forma tecnológica?

No, aunque se ha considerado durante varios años que no es necesario. Sin embargo, con la situación de mercado actual y nuestra competencia, es importante considerar aspectos de inversión y renovación de infraestructura, tecnología y recursos productivos. Nuestros competidores están invirtiendo en maquinaria de punta, plataformas digitales, certificaciones y capacitación continua. Hay que saber que cada año sin inversión en innovación amplía la brecha competitiva y hace más costosa la recuperación futura.

ECONOMÍA Y FINANZAS O RENDIMIENTOS

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

Muy baja, la cultura financiera de la empresa se enfoca totalmente en la parte operativa y no planea adecuadamente la inversión estratégica a mediano plazo en adelante. Se observa en el caso de inversión la empresa actúa sin planificación alguna, lo que representa poca capacidad de reacción inmediata, mientras que en la desinversión siguiendo la falta de análisis financiero, la empresa tiene capacidad limitada de identificar donde se genera valor y donde se destruye el mismo. Esta mentalidad de ahorro operativo, si bien prudente en el corto plazo, está comprometiendo la competitividad a mediano y largo plazo.

27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

En la empresa la estructura tanto de capital como liquidez operativa se financia en su gran mayoría por endeudamiento; dependiendo del crédito de instituciones bancarias para sostener sus operaciones y necesidades. Esta metodología recurrente, genera una pérdida en utilidades netas (por los intereses) y limita la asignación de recursos a la inversión estratégica. Si bien, a pesar de la dependencia de los ingresos recurrentes de contratos estatales, la liquidez se mantiene relativamente estable, pero carece de flexibilidad para absorber situaciones imprevistas externas u oportunidades repentinas.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

El riesgo financiero principal de DICOVS es el riesgo de crédito y liquidez derivado de la gestión de cuentas por cobrar. La empresa opera bajo condiciones de crédito, pero enfrenta un problema sistémico de morosidad (en especial en el sector público). Este desfase entre la entrega del producto (con sus costos ya incurridos) y la recepción efectiva del pago genera una brecha de flujo de caja que compromete la capacidad operativa. Riesgos adicionales incluyen la exposición a incrementos en costos de materia prima textil sin capacidad de trasladar estos aumentos inmediatamente al precio de venta, la concentración de cartera en pocos clientes grandes (riesgo de dependencia), y la ausencia de reservas o fondos de contingencia que permitan absorber imprevistos financieros.

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

El control financiero de la empresa está en el “departamento de finanzas”, compuesto por la presidenta, su secretaria y la contadora. Este equipo se concentra en tareas operativas básicas (contabilidad, facturación, declaraciones tributarias y gestión de pagos) dejando sin atención funciones estratégicas como análisis de rentabilidad por la línea de producto, proyecciones de flujo de caja, costeo detallado por pedido, análisis de punto de equilibrio, elaboración de presupuestos y control presupuestario. La ausencia de estas capacidades analíticas priva a la dirección de información financiera oportuna y precisa para la toma de decisiones, y explica en parte la postura reactiva de la empresa frente a temas de inversión

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

Aunque no se dispone de cifras exactas, el análisis de las declaraciones de impuestos y la información de los estados financieros de los últimos años permite inferir una tendencia de rentabilidad “estable”. Varios elementos ejercen presión sobre la rentabilidad: la ausencia de una política de precios estratégica, el costo financiero del endeudamiento recurrente, las pérdidas implícitas por morosidad de clientes, entre otras. Si bien la reputación de 40 años sostiene un flujo de ingresos relativamente estable, es probable que la rentabilidad real se haya visto perjudicada gradualmente en los últimos años sin que la empresa lo haya cuantificado con precisión, dado las limitaciones de su departamento financiero.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Para Dicovs, existe una gran cantidad de fuentes de información disponibles; para la adquisición de conocimiento técnico, financiero, administrativo y de mercado. Sin embargo, en la empresa prácticamente la única fuente de inteligencia sobre el entorno competitivo, tendencias del sector y oportunidades de negocio es el gerente general, a través de sus interacciones personales y relaciones comerciales directas. La empresa no cuenta con mecanismos complementarios de captura de información: su presencia en redes sociales es mínima y desactualizada, la inversión en marketing y publicidad es escasa, y no se realizan actividades sistemáticas de monitoreo de mercado, análisis de competencia ni seguimiento de tendencias del sector textil corporativo. Esta dependencia de una sola persona como canal de información crea una vulnerabilidad crítica: el conocimiento del mercado no se institucionaliza, no se comparte con el resto de la organización y se pierde si ese vínculo personal se interrumpe.

32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

Evidenciado por las respuestas en las preguntas anteriores, en DICOVS existe una ausencia de optimización y priorización en general; la selección y manejo de la información no es ajena a ello. Al trabajar de una forma muy empírica e improvisada, la gestión de la información se procesa de manera reactiva e intuitiva. No existen filtros, procesos ni herramientas para clasificar la información por relevancia, evaluar su confiabilidad, distribuirla a las áreas pertinentes o convertirla en insumo para decisiones planificadas. Esto genera un ciclo reactivo donde la empresa responde a la información más reciente o urgente sin contexto acumulado, sin análisis comparativo y sin capacidad de identificar patrones o tendencias que permitan anticiparse al mercado.

33. ¿Contamos con un sistema estructurado de información interna y externa?

Podríamos decir que la comunicación interna en DICOVS posee tanto líneas formales e informales establecidas; sin embargo, ambas están desorganizadas, no reguladas, no alineadas ni tampoco aprovechadas. En el aspecto informal Dicovs maneja la comunicación mediante WhatsApp y de manera verbal, mientras que formalmente se trata de manejar mediante correo. Sin embargo, la empresa posee desde varios años atrás un sistema de comunicación que cuenta

con su propio dominio web, donde existen herramientas para mejorar dichas líneas de comunicación, sin embargo, no se las utiliza en absoluto.

Mientras que, en el ámbito externo, la comunicación con proveedores asemeja un comportamiento funcional, donde la comunicación es netamente por correo y en casos puntuales por medio de WhatsApp. Esto brinda un respaldo a la información, pero al no usar los dominios tiende a dar una imagen no acorde a los años de funcionamiento de la empresa. En el ámbito de la comunicación de la marca hacia los actores externos, es inexistente en el mejor de los casos, ya que en redes y demás se ve un desarrollo informal y sin un diálogo coherente.

34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

La efectividad en nuestros sistemas es mixta. En el ámbito contable, la empresa dispone de un sistema informático muy bueno, donde no solo le permite llevar el control de la información contable operativa, sino que también le da la posibilidad de manejar inventarios, cadena de suministro, cartera de proveedores y demás, sin embargo, consideramos que esta tecnología está siendo muy desaprovechada, siendo considerada únicamente para los temas contable operativos. En otros ámbitos como producción, se manejan almacenamientos en la nube, donde la misma información está disponible en las computadoras del personal responsable de ella, sin embargo, el manejo de datos de la empresa se da de una manera no idónea, disponiendo solo de información en Excel, pero sin integración, sin innovación y sin capacidad de generar reportes analíticos.

35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Empíricamente se puede decir que la efectividad no es adecuada, ya que hemos evidenciado varias veces errores en distintas áreas, sobre todo de producción, por el manejo inadecuado de la información y comunicación en nuestros sistemas formales e informales. Sin embargo, analíticamente es imposible de medir con los instrumentos actuales. Al no existir sistemas de comunicación formalizados ni herramientas que registren el flujo de información, no hay métricas, indicadores ni datos que permitan evaluar objetivamente la efectividad de las comunicaciones internas o externas.

TOMA DE DECISIONES

36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?

El proceso de toma de decisiones en DICOVS está centralizado en una sola persona: la gerente general y fundadora de la empresa. Si bien su vasta experiencia le otorga un criterio invaluable mismo que ha sostenido a la empresa hasta hoy. Esta estructura unipersonal de decisión presenta limitaciones críticas: debido a la falta de apoyo de la directiva, no existe ni siquiera una segunda voz que complemente su visión, cuestione decisiones, aporte perspectivas especializadas o asuma responsabilidades delegadas. Todas las decisiones desde las estratégicas hasta las operativas cotidianas convergen en ella, lo cual genera cuellos de botella, sobrecarga mental y laboral en la gerente y una velocidad de respuesta condicionada a la disponibilidad de ella.

37. ¿Quiénes toman las decisiones claves para nuestra organización?

Como se mencionó, la única persona en tomar decisiones es la gerente. Aunque si bien el apoyo de su esposo y cofundador de Dicovs fue sumamente importante; a raíz de su jubilación, no se identifican otros actores con autoridad de decisión real sobre aspectos clave del negocio ya sea en materia comercial, financiera, operativa o de recursos humanos. Esta concentración absoluta es coherente con la ausencia de una estructura de gobernanza y una división de roles previamente diagnosticada

38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Las respuestas en el factor de toma de decisiones serán reiterativas. Las decisiones se realizan de manera unipersonal, por lo que los criterios que se consideran para realizarlas son únicamente los disponibles acordes a la experiencia, conocimiento y habilidades de la gerente. No significa que estos son malos o que las decisiones han sido erróneas, de hecho, se considera que han sido sorprendentes, considerando la carga sustancial que abarca solo esta persona. Sin embargo, el conocimiento tácito del negocio debe ser complementado con el análisis riguroso y cotidiano de la información de este y de los agentes externos que la respalda; y con ello una estrategia documentada con la cuál contrastar los resultados de estos análisis y justificar la toma de decisiones desde un aspecto de experiencia y científico.

39. ¿Cómo influye la información con la que contamos en las decisiones que tomamos?

La información con la que contamos es muy empírica por lo que las decisiones son tomadas por la gerente solo por su experiencia, sin un análisis científico cualitativo y cuantitativo. la información de mercado proviene casi exclusivamente de las interacciones personales de la gerente general, no existe un sistema informático de gestión (CRM, ERP), los datos financieros se procesan con capacidad analítica reducida y no hay mecanismos formales de captura de información interna ni externa. En consecuencia, las decisiones se toman con información incompleta, no verificada y no sistematizada. la empresa actúa sobre lo que su líder observa directamente, sin visibilidad sobre lo que no observa. Oportunidades que no llegan al escritorio de la gerente general simplemente no existen para la organización, y amenazas que no se perciben en su radar inmediato no se anticipan ni se mitigan.

40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?

La participación del personal fijo que contamos si participan dentro de su campo que tiene cada una, pero sentimos que falta seguridad, confianza e incentivos para que puedan tomar las decisiones más adecuadas y optimizar tiempo y recursos.

Es importante saber que dentro del campo operativo en los últimos años se ha visto una actitud de los colaboradores activa hacia el empoderamiento, sin embargo, es muy importante que dichas decisiones que se tomen por ellos sean incentivadas, valoradas y motivadas a seguir, ya que esto ha generado un mayor apego a la cultura de la empresa; pero es bueno también tratar de replicar dicho comportamiento en todas las áreas que conforma a DICOVS.

CONTINGENCIAS

41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?

La empresa no cuenta con un método para detectar y evaluar a tiempo contingencias para poder hacer los cambios necesarios y críticos que se presente, la respuesta de la empresa es netamente reactiva e improvisada. Puede que exista un aspecto analítico, pero al no ser documentado se desconoce cómo, cuándo y porque se lo realiza.

42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?

En materia de procesos: los procesos no están formalmente definidos, sino que operan de manera ad hoc, adaptándose según las circunstancias de cada pedido o situación. Paradójicamente, esta informalidad hace que los “imprevistos” en procesos sean el modo habitual de operación lo cual (a pesar de poder ser considerado una fortaleza si estuviese bien manejado) refleja la ausencia de estándares que permitan distinguir entre una operación normal y una crisis.

43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos/servicios?

Si bien, en materia de productos y servicios, ante una falla de calidad, un reclamo masivo o una necesidad urgente de adaptación del producto, no existen protocolos de respuesta, escalamiento ni comunicación de crisis estructurados. Siempre se ha tratado de proteger la confianza del cliente, poniendo en segundo plano la utilidad. Lo ideal sería mantener el mismo pensamiento estructural, pero con la capacidad de detectar, contener, informar, corregir, compensar y prevenir; todo ello de manera estructurada, capacitada y documentada.

44. ¿Qué acciones tomaríamos ante imprevistos y críticos en el mercado?

No lo tenemos detectados en una forma técnica y práctica; pero lo ideal es de que primero deberíamos anticiparnos cuando se pueda, adaptarnos cuando sea necesario y reaccionar rápido cuando sea inevitable por lo que se debe observar, analizar, decidir, actuar y reajustar; similar a los criterios de acción en los imprevistos operativos, estos criterios deben estar documentados, con un plan prototipo de acción estructurado.

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado entorno y Stakeholders?

Proteger la continuidad del negocio, la confianza y reputación, antes que la rentabilidad inmediata. Esto se ha venido haciendo en una forma muy empírica; debemos entender que Stakeholders es el conjunto de clientes, empleados, proveedores, bancos, estado, comunidad y socios. Por lo que el cambio, no solo supone un objetivo alineado a los intereses de uno de ellos, sino que supone un cambio necesario para una reestructuración y reexposición existencial a visibilidad e interés de todos los Stakeholders.

1.2. Contexto Del Sector Textil

Para entender el contexto del sector de uniformes institucionales, mismo en el que se desarrolla la empresa DICOVS, es necesario iniciar con un acercamiento macro al contexto del sector textil en general del país.

La industria textil y de confección en Ecuador se erige como el segundo mayor empleador dentro del sector manufacturero, aportando aproximadamente el **7% al Producto Interno Bruto (PIB)** de la manufactura nacional (Valero, 2024, p. 12). Según datos del Banco Central del Ecuador (BCE), el sector ha experimentado una fase de recuperación volátil tras la crisis sanitaria; si bien las ventas alcanzaron los USD 1.412 millones en 2022, el año 2023 presentó una ligera contracción a USD 1.355 millones debido a la inestabilidad política y el aumento de las importaciones de fibras (Revista Gestión, 2024, p. 4). No obstante, para el primer semestre de 2025, el Servicio de Rentas Internas (SRI) reportó un crecimiento interanual del **9,7%** en las ventas totales, impulsado principalmente por la demanda interna y la diversificación de productos con mayor valor agregado (Moreira, 2025, p. 2).

En el ámbito público, el sector se ve influenciado por las políticas de contratación del Estado, donde el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) juega un rol determinante a través de los catálogos inclusivos para la confección de uniformes escolares e institucionales. Esta dinámica permite que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) accedan a mercados que anteriormente estaban centralizados. Por otro lado, el sector privado se enfoca en la competitividad mediante la mejora del valor unitario de exportación, el cual ascendió de USD 17.630 por tonelada en 2022 a **USD 25.407 en 2024**, lo que sugiere una transición estratégica hacia la calidad y la especialización en prendas de vestir sobre la comercialización de telas básicas (Revista Gestión, 2024, p. 6).

Específicamente, el segmento de confección de uniformes institucionales ha demostrado ser un nicho de estabilidad frente a la moda rápida (*fast fashion*). En regiones con alta densidad industrial como **Cuenca**, el mercado textil presenta una estructura robusta con aproximadamente **4.886 empresas** registradas, de las cuales una parte significativa se dedica a la manufactura de prendas de vestir y uniformes bajo estándares de durabilidad y personalización (Bustan, 2024, p. 45). En esta ciudad, la industria no solo abastece la demanda local de entidades públicas y privadas, sino que aprovecha su herencia manufacturera para

competir mediante economías de escala y una cadena de suministro integrada que incluye desde la hilatura hasta el acabado final (INEC, 2024).

Finalmente, la planeación estratégica en este sector debe considerar que, aunque el mercado de uniformes posee una demanda inelástica en el sector público, el ámbito corporativo privado exige una innovación constante en textiles de calidad y sostenibles. De acuerdo con la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), el desafío para los próximos años radica en mitigar el impacto de los productos importados, que en 2024 causó un decrecimiento del 6,6% en ciertos subsectores, obligando a las empresas cuencanas y nacionales a fortalecer su propuesta de valor basada en la identidad local y el cumplimiento de normativas técnicas (AITE, 2024, p. 3).

1.3. Fundamentos Teóricos de la planeación estratégica

La Planeación Estratégica representa un proceso intencionado y estructurado mediante el cual una organización define su dirección, asigna recursos y formula acciones para alcanzar objetivos a mediano o largo plazo en un entorno dinámico. Como señala John M. Bryson (2018), este proceso es concebido como una iniciativa consciente y organizada que genera las decisiones y acciones fundamentales que definen la esencia, el propósito y las actividades de la empresa.

Este enfoque enfatiza no solo la formulación de la estrategia, sino también en su implementación y seguimiento, lo que convierte a la planeación estratégica en un puente esencial entre la visión institucional y la ejecución operativa (Bryson, 2018). Asimismo, la definición contemporánea la describe como un mecanismo donde los líderes organizacionales establecen su visión a futuro y precisan sus metas y objetivos para así establecer el camino a seguir y alinear los recursos necesarios (Hanna & Bigelow, 2024).

En consecuencia, para DICOVS CÍA. LTDA., este proceso no es un lujo burocrático, sino una herramienta esencial para anticipar cambios, gestionar sus capacidades internas y adaptarse a un mercado que exige rapidez y claridad en la toma de decisiones, especialmente al enfrentar la dependencia del 85% de sus ingresos provenientes del sector público, lo cual introduce un riesgo latente ante variaciones normativas o contractuales.

Para una empresa como DICOVS CÍA. LTDA., cuya meta es diversificar su cartera, posicionarse ante sectores privados y fortalecer su presencia en el mercado ecuatoriano, la planeación estratégica se convierte en una palanca para la competitividad sostenible. Al respecto, Michael E. Porter (2008) plantea que la Ventaja Competitiva se construye a través del análisis riguroso del entorno industrial y la adopción de estrategias genéricas bien definidas, tales como liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, que permiten a las empresas enfrentar eficazmente las fuerzas competitivas.

Es precisamente la estrategia de Diferenciación la que se vuelve crítica para DICOVS, permitiéndole ofrecer uniformes corporativos personalizados y servicios de asesoría textil que lo distinguen de la competencia, justificando así la elección de los autores Bohórquez y Pérez (2013) al señalar la importancia de un plan para responder a un futuro incierto. Por su parte, Hamel y Prahalad (1994) complementan este enfoque señalando que la estrategia debe concentrarse en construir la intención estratégica, un compromiso obsesivo por alcanzar el liderazgo futuro mediante la movilización de recursos y la innovación en las capacidades centrales de la empresa.

1.4. Importancia de cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral “CMI” se puede entender como un sistema de gestión y de pensamiento estratégico que permite a las empresas observar su desempeño actualmente de manera general. A diferencia de los modelos de gestión tradicionales del pasado que medían su desempeño centrándose en analizar sus estados financieros como balances y estados de pérdidas y ganancias, esta metodología CMI propone que el éxito de una empresa moderna depende de un equilibrio entre los resultados económicos y los factores que los impulsan. En esencia, actúa como un traductor que convierte la visión y la estrategia de la alta gerencia en un conjunto de objetivos operativos concretos, permitiendo que cada miembro de la empresa comprenda cómo su trabajo diario contribuye al éxito general sin dejar a nadie fuera de la organización. (Kaplan & Norton, 2014).

Para comprender su importancia es necesario entender cómo surge este enfoque. El concepto fue desarrollado originalmente por Robert Kaplan y David Norton a principios de los años 90, en respuesta a la creciente necesidad de las empresas de gestionar activos intangibles. Los autores identificaron que, en la era de la información, el valor de una compañía no se

encuentra únicamente en sus edificios o maquinaria, sino en el conocimiento que posee el personal que integra una empresa, la eficiencia de sus procesos internos y la solidez de sus relaciones con los clientes (Kaplan & Norton, 2009). Por ello, diseñaron un modelo estructurado en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Esta estructura permite a los líderes empresariales actuales no solo medir lo que ya ocurrió, sino gestionar el presente para asegurar su futuro.

La utilidad fundamental del CMI radica en que nos permite alinear la operativa diaria con la visión a largo plazo de una empresa. Nos posibilita el establecer una cadena de causa y efecto entre las cuatro perspectivas mencionadas, la toma de decisiones deja de ser un ejercicio de pura intuición y pasa a convertirse en un proceso proactivo y fundamentado en datos e información (Idrobo Ocampo, 2025). Esto permite identificar señales de alerta temprana y corregirlas antes que escalen y se conviertan en crisis financieras. En un entorno dinámico, el CMI sirve como un mapa de navegación que le garantiza a una organización que todos sus recursos humanos y económicos, se movilizan en la misma dirección, fomentando una cultura de mejora continua, acompañada de una transparencia en la medición del desempeño.

Para DICOVS CÍA. LTDA., la implementación del Cuadro de Mando Integral representa una solución estratégica estructural frente al actual modelo de gestión. Ya que la empresa opera de manera reactiva, centrando sus recursos en resolver contingencias que se presentan día a día, lo que convierte al CMI en una herramienta esencial para la organización que le ayudará a transicionar hacia una cultura de proactividad que mantenga un orden interno con procesos definidos. Así, la empresa podrá definir sus objetivos concretos y establecer procesos que le ayuden a alcanzarlos, permitiendo que la administración deje de actuar por intuición ante las crisis y logre implementar una gestión estratégica basada en la interpretación analítica de la información y métricas de desempeño que garanticen la anticipación a factores externos y la optimización en la calidad de su producción.

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Con los resultados obtenidos en el *Análisis de Situación Inicial*, plasmado en el capítulo anterior, se dio inicio al proceso de la planificación estratégica, mediante el desarrollo del segundo capítulo que consiste en la definición de la dirección estratégica o también denominada *Intención Estratégica* (Coronel, I. 2018. Pp. 11), el primer paso del proceso y considerado el más importante ya que determina los cimientos fundamentales del mismo.

Acorde a lo mencionado por Coronel (2018), en este primer paso debemos realizar la declaratoria máxima de las convicciones y lineamientos de la esencia de DICOVS, siendo aquellos indispensables para dirigir a la compañía en el camino deseado y con la cultura empresarial adecuada, para así poder alcanzar lo que se trazará para el futuro. Esta etapa “requiere primordialmente de una perspectiva intuitiva más que una analítica, más arte que ciencia” (Coronel, I. 2018. Pp. 25), además consiste en una responsabilidad natural de la alta dirección de la empresa, por lo que en el desarrollo de este capítulo al igual que en el análisis de situación inicial, se debe realizar con total compromiso y acompañamiento de estos, además de los stakeholders y nosotros, los autores, actuando en función de coordinadores de planeación estratégica.

Siguiendo las recomendaciones brindadas por Coronel (2018) se conformó un comité con los actores mencionados, generando un espacio donde prime el conocimiento y experiencia de cada uno, para obtener los mejores resultados a plasmarse en las declaratorias de los *valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial*. Cabe destacar que el ambiente en el que se realizarán los análisis que den como resultado a cada una de estas declaratorias, debe ser participativo, interactivo y sinérgico (Coronel, I. 2018. Pp. 25).

2.1. Valores Estratégicos

Cuando hablamos de Valores Estratégicos debemos entender que nos referimos a todos aquellos atributos principales con los que definimos la cultura de nuestra empresa, y que, con ella, dictamos el norte de a donde queremos llegar y el accionar de como llegaremos ahí. Es importante considerar que los valores estratégicos deben tener *dos aspectos fundamentales*:

la *dimensión*, que es el concepto y esencia de cada valor; y la *caracterización*, que es la interpretación que le da la empresa a ese valor, expresada en forma presente y modo indicativo (Coronel, I. 2018. Pp. 30). Mediante la metodología de *lluvia de ideas* o *brainstorming* desarrollada con el comité de planeación estratégica, determinamos los valores que “tienen o tendrán mayor impacto en la vida actual y futura de DICOVS” (Coronel, I. 2018), plasmados en la siguiente matriz de valoración:

Tabla 1.

Matriz de valoración de los valores estratégicos de DICOVS.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Excelencia y meticulosidad en la calidad.						En DICOVS, este valor se vive bajo la premisa de no solo “hacerlo bien”, sino hacerlo de la mejor manera . Por ello, asumimos un compromiso irrenunciable con la calidad en la totalidad de nuestros procesos, productos y servicios, garantizando así, mediante nuestras acciones diarias, un producto de acabado superior y durabilidad verificada.
Cumplimiento y rigor en procesos						Honramos nuestros compromisos y especificaciones técnicas con total seriedad para consolidar la lealtad institucional, mientras optimizamos continuamente nuestros procesos operativos para garantizar una puntualidad impecable hacia el cliente.
Responsabilidad activa para el desarrollo del capital humano						Valoramos al personal como el motor de crecimiento; esto implica establecer una dirección planificada para la empresa, promover un capital humano idóneo e implementar planes de incentivos, de desarrollo profesional y de carrera que fomenten la innovación.
Prudencia y puntualidad en el trabajo						
Responsabilidad frente el entorno ambiental						
Innovación continua en la cadena de valor						Promover activamente la exploración de nuevos segmentos de clientes y la integración de nuevas tecnologías y materiales. Fomentamos que nuestro equipo proponga activamente la integración de nuevas tecnologías en la gestión, además del uso de materiales vanguardistas en la confección.

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 31

En base a la matriz obtenida, se seleccionaron como valores estratégicos aquellos con el puntaje más alto posible (5). Redactando la declaratoria de la siguiente manera:

❖ **Excelencia y meticulosidad en la calidad:**

En DICOVS, este valor se vive bajo la premisa de no solo “hacerlo bien”, sino de *hacerlo de la mejor manera*. Por ello, asumimos un compromiso irrenunciable con la *calidad* en la totalidad de *nuestros procesos, productos y servicios*, garantizando así, mediante nuestras acciones diarias, un *producto de acabado superior y durabilidad verificada*.

❖ **Cumplimiento y rigor en procesos:**

Honramos nuestros *compromisos y especificaciones técnicas* con total seriedad para consolidar la lealtad institucional, mientras *optimizamos continuamente nuestros procesos operativos* para garantizar una *puntualidad impecable* hacia el cliente.

❖ **Responsabilidad activa para el desarrollo del capital humano:**

Valoramos al *personal como el motor de crecimiento*; esto implica establecer una dirección planificada para la empresa, promover un *capital humano idóneo* e implementar *planes de incentivos, de desarrollo profesional y de carrera* que fomenten la innovación.

❖ **Innovación continua en la cadena de valor:**

Promover activamente la *exploración de nuevos segmentos de clientes y la integración de nuevas tecnologías y materiales*. Fomentamos que nuestro equipo proponga activamente la integración de nuevas tecnologías en la *gestión*, además del uso de *materiales vanguardistas* en la confección.

2.2. Visión

Se entiende a la visión como la percepción de lo que queremos que sea, o donde quisiéramos que se encuentre la empresa en un futuro de tiempo determinado. Para que la estructura de esta sea la adecuada, es necesario responder con total fidelidad y raciocinio las siguientes preguntas sobre la empresa:

1. ¿Quiénes somos?

Somos una empresa ecuatoriana dedicada al diseño, confección y comercialización de uniformes empresariales, institucionales y profesionales, con más de cuatro décadas de experiencia en el mercado, somos reconocidos por nuestro servicio personalizado, cumplimiento con tiempos de entrega y compromiso con la calidad.

2. ¿A dónde aspiramos llegar?

Aspiramos a convertirnos en una empresa líder del sector textil de uniformes corporativos y técnicos a nivel local y en un fuerte referente a nivel nacional, con presencia sólida en el mercado público y privado, siendo reconocidos por una excelencia operativa, innovación constante y atención profesional.

3. ¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

En un horizonte de tres años, deseamos consolidar una operación industrial formalizada, con procesos estandarizados, personal altamente capacitado, productos con certificación de calidad ISO y una cartera diversificada pero fidelizada de clientes que asegure crecimiento sostenible.

4. ¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de DICOVS, generando empleo formal y digno, impulsando la innovación en la industria textil local y ofreciendo a nuestros clientes uniformes que combinen calidad, identidad y valor funcional.

5. ¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Un plazo de tres años (2026–2029), suficiente para consolidar el sistema de gestión estratégica, alcanzar reconocimiento local y nacional; y diversificar los mercados de operación.

Tabla 2.

Declaratoria de la Visión de DICOVS.

INTEGRACIÓN
El comité de planeación estratégica de “DICOVS, DISEÑOS, CONFECCIONES Y VENTAS CÍA. LTDA.”, estableció luego la visión del negocio. La declaratoria de esta es la siguiente:
VISIÓN
Declaratoria: Respaldados por más de 40 años de experiencia textil, “DICOVS” aspira para el año 2029 consolidarse como la empresa ecuatoriana líder a nivel local (Cuenca) y referente nacional en la confección de uniformes para todas las actividades económicas, siendo reconocida por su calidad certificada, excelencia operativa, cumplimiento exacto e innovación constante; contribuyendo activamente al desarrollo sostenible de la industria a través de la creación de empleo digno, desarrollo primordial del capital humano y compromiso social, ofreciendo en todos los ámbitos el mejor producto a nuestros clientes.

2.3. Misión

Una vez definido el cómo queremos vernos y que nos vean en un futuro determinado, es momento de definir el cómo se regirá nuestro plan de acción para alcanzar dicha *visión*. A esto se le conoce como la *Misión*, misma que para su adecuada estructuración debemos responder las siguientes preguntas en función de la situación actual de la empresa, sus valores estratégicos y el cómo se actuará para alcanzar aquel futuro mencionado.

1. ¿Qué somos?

Somos una empresa ecuatoriana del sector textil con más de 40 años de experiencia dedicada al diseño, confección y comercialización de uniformes empresariales, institucionales, tácticos y profesionales.

2. ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?

Estamos en la producción y venta de uniformes personalizados para los sectores público y privado, y debemos fortalecer nuestra presencia en el mercado privado y corporativo, ofreciendo soluciones textiles innovadoras, sostenibles y de alta calidad.

3. ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Nuestros productos principales son uniformes ejecutivos, industriales, escolares, tácticos y corporativos, así como accesorios complementarios de vestimenta institucional. Debemos incorporar líneas diferenciadas mediante diseños propios, materiales técnicos y productos ecoeficientes que agreguen valor y refuercen la identidad de cada cliente.

4. ¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para brindar soluciones textiles confiables, personalizadas y de alta calidad que fortalezcan la imagen y seguridad de nuestros clientes. Nuestra razón de ser es crear valor a través de la excelencia, la eficiencia y la innovación, generando empleo digno y contribuyendo al desarrollo del sector productivo nacional.

5. ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Aportamos valor a empresas públicas y privadas, instituciones educativas, organizaciones industriales y corporaciones, así como a nuestros colaboradores, proveedores y comunidad, quienes se benefician del crecimiento y profesionalización de DICOVS.

6. ¿Cómo creamos valor?

Creamos valor mediante la integración de procesos eficientes, el cumplimiento riguroso de plazos y estándares de calidad, la capacitación permanente del personal, y la incorporación de innovación tecnológica y de diseño en cada producto.

7. ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Nuestra misión se fundamenta en nuestros valores estratégicos:

- Excelencia y meticulosidad en la calidad
- Cumplimiento y rigor comercial
- Responsabilidad activa para el desarrollo del capital humano
- Innovación continua en la cadena de valor

Tabla 3.

Declaratoria de la Misión de DICOVS.

INTEGRACIÓN
<p>El comité de planeación estratégica de “DICOVS, DISEÑOS, CONFECCIONES Y VENTAS CÍA. LTDA.”, estableció la misión del negocio.</p> <p>La declaratoria de esta es la siguiente:</p>
<p>MISIÓN</p>
<p>Declaratoria:</p> <p>Somos una empresa textil ecuatoriana con más de 40 años en el mercado, dedicada a fortalecer la identidad y seguridad de las organizaciones mediante el diseño y confección de uniformes corporativos, industriales y tácticos, que brindan soluciones personalizadas de alta calidad, durabilidad y diseño diferenciador a los sectores público y privado; con el empleo de procesos eficientes, un cumplimiento comercial riguroso, el desarrollo continuo de nuestro talento humano y la innovación continua de nuestra cadena de valor, generando así el resultado deseado de nuestros clientes, colaboradores y la comunidad.</p>

2.4. Estrategia Empresarial

Llegamos a la etapa operativamente más importante de la planeación estratégica, definir la estrategia empresarial que marcará el rumbo de la empresa hacia el cumplimiento de la visión, mediante la reafirmación y empleo constante de la misión y con los valores estratégicos determinados anteriormente, siempre presentes en el desarrollo de esta.

Para esto, debemos buscar que la Estrategia empresarial de la compañía DICOVS, establezca los mecanismos, acciones y los recursos requeridos para cumplir lo previamente dicho, recordando que, si la misión es el “que hacer”, la estrategia empresarial es el “cómo hacer”.

Tomando en cuenta la obligatoria aplicación de los recursos obtenidos anteriormente de la Dirección estratégica (Valores, visión y misión), entendemos que la línea idónea que deben seguir los factores estratégicos de esta debe alinearse principalmente con las siguientes estrategias de valor:

1. Estrategia de integración vertical hacia atrás.
2. Estrategia de desarrollo de mercado.
3. Estrategia de diferenciación.
4. Estrategia de desarrollo de producto.

Estas *estrategias de valor fueron seleccionadas por su alineación sinérgica* con los valores corporativos de la empresa. Su implementación permite no solo el cumplimiento de la filosofía empresarial de DICOVS, sino su potenciación práctica en el día a día, tal como se detalla a continuación:

Excelencia y meticulosidad en la calidad:

La estrategia de Integración vertical hacia atrás es el factor ideal para poder materializar este valor. Al asumir el control directo sobre procesos de manufactura que actualmente se tercerizan (maquila) y al gestionar de primera mano la selección de materias primas (importación directa eliminando intermediarios), la empresa elimina las brechas de control y recupera la calidad en la confección. Esto establece la base operativa para lograr una verdadera *diferenciación en el mercado*, asegurando que el producto de DICOVS destaque por sus acabados impecables y durabilidad verificada, reforzando además el potencial del negocio como comercializadora textil.

Cumplimiento y rigor comercial:

Este valor cobra vida al combinar la Integración vertical hacia atrás con la Diferenciación. Al minimizar la dependencia de proveedores externos o talleres de terceros, se estructura un flujo de procesos interno planificado, organizado, dirigido, controlado, eficiente y formalizado, lo que garantiza el cumplimiento de estándares adecuados en una cadena de valor de alto nivel profesional. De igual manera, al enfocarse en ofrecer un servicio diferenciado hacia el sector privado, la empresa logra superar las limitaciones, normativas rígidas y guerras de precios impuestas por las contrataciones del sector público, permitiendo ejercer un rigor comercial basado en el servicio personalizado y la exactitud hacia el cliente corporativo.

Innovación continua en la cadena de valor:

La estrategia de Desarrollo de producto es la herramienta directa y tangible para cumplir este valor. La innovación deja de ser un concepto abstracto y se aplica directamente al diseño de nuevas líneas de uniformes, incorporando de manera proactiva materiales técnicos, textiles ecoeficientes, maquinaria y diseños vanguardistas. Esta estrategia asegura que DICOVS no se estanque en la confección tradicional, sino que evolucione constantemente para ofrecer soluciones que agreguen valor real y refuercen la identidad institucional de las empresas a las que visten.

Responsabilidad activa para el desarrollo del capital humano:

El Desarrollo de mercado —específicamente la incursión agresiva en el mercado privado y la expansión a nivel nacional dictada por la visión— exige obligatoriamente un equipo de trabajo altamente profesional y motivado. El crecimiento comercial y territorial de la empresa crea el escenario idóneo para implementar planes de carrera, mejorar los incentivos y fomentar el liderazgo formativo. De esta manera, el éxito de la estrategia de expansión financia y justifica la profesionalización del personal, garantizando que el capital humano crezca al mismo ritmo que la rentabilidad del negocio.

A continuación, procedemos a la formulación adecuada de la estrategia empresarial de la compañía DICOVS mediante el desarrollo de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importante para nosotros?

Las tendencias más importantes del mercado textil ecuatoriano para la compañía DICOVS se centran en la evolución de la "ropa de trabajo" tradicional hacia la identidad corporativa, donde las empresas ya no buscan solo uniformes, sino prendas que comuniquen sus valores y cultura de marca. A esto se suma el auge de nuevas marcas locales que intentan escalar en el segmento textil corporativo, lo que genera una presión competitiva que le exige a DICOVS una diferenciación basada en la calidad y posicionamiento de marca.

2. ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes?

Para aumentar el alcance hacia sus clientes, DICOVS debe transformarse de un modelo tradicional basado en relaciones personales hacia una estrategia de posicionamiento de marca en el mercado textil ecuatoriano. Considerando que la mayoría de su cartera es privada y se ha formado mediante vínculos previos, resulta esencial que la compañía cuente con una presencia

digital estratégica que demuestre lo que saben hacer, logrando que los nuevos clientes confíen en su capacidad y calidad de producción, ya que es lo que le ha mantenido fuerte comercialmente a la compañía hasta la actualidad. Resulta necesario contar con un modelo de posicionamiento en el sector privado como en el sector público ya que, en el segundo, por su naturaleza la llegada al cliente se garantiza mediante la gestión técnica en el portal de compras públicas, donde la formalización de procesos y el estricto cumplimiento legal de DICOVS actúan como los principales diferenciadores competitivos frente a la oferta informal del sector.

3. ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?

El tratamiento de DICOVS hacia sus competidores debe trascender la competencia destructiva basada únicamente en precios y centrarse en realizar un benchmarking que analice sus mejores prácticas para fortalecer la diferenciación propia en diseño y cumplimiento de calidad, evitando caer en una competencia destructiva basada únicamente en precios. Respecto a los stakeholders, la estrategia debe priorizar la transparencia y la creación de valor. Al respecto, se ha demostrado que para las empresas ecuatorianas "la resiliencia organizacional no solo depende de la solidez financiera, sino de la capacidad de gestionar las relaciones con proveedores y empleados, quienes actúan como soportes críticos durante los periodos de crisis y transición" (García-Velasco y Molina-Sánchez, 2021, p. 12). Para DICOVS, esto significa que la profesionalización de sus procesos no solo busca superar a otras marcas locales, sino construir un ecosistema de confianza con sus clientes y proveedores que asegure su crecimiento en los próximos tres años.

4. ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

Para DICOVS los factores estratégicos que merecen una gestión especial se fundamentan en pilares que aseguren su competitividad en el sector textil ecuatoriano. La empresa prioriza una calidad superior tanto en la confección que viene dada desde la selección de materias primas, esto se ve consolidado mediante la estandarización de los procesos operativos y la implementación de un sistema de costos preciso, estas herramientas le permiten optimizar la eficiencia interna y fijar precios que resulten justos y altamente competitivos. Finalmente, la exclusividad en el diseño actúa como un factor diferenciador determinante para la empresa, garantizando que cada prenda no sea solo un uniforme, sino una herramienta para materializar la identidad corporativa de sus clientes, consolidando así la fidelidad y el prestigio de la marca en el mercado.

5. ¿Qué tipos de estrategias de valor debemos emplear?

Para asegurar un crecimiento sostenible, DICOVS debe centrar su estrategia de valor en una combinación de excelencia operacional y confianza con el cliente, buscando que su capacidad de innovar y gestionar de manera estratégica la empresa le permita no solo reaccionar de la manera adecuada al entorno, sino que construir una ventaja competitiva basada en la eficiencia y en vínculos sólidos con sus grupos de interés, transformando su operatividad interna en un valor tangible que la diferencia de la competencia.

Con todo esto en mente, se busca encontrar la fuerza impulsora de los factores estratégicos a analizar, así como también los factores claves de éxito de entre los mismos. Este procedimiento se realizó mediante un proceso adecuado de Brainstorming en donde, el comité de planificación estratégica brindó sugerencias para los factores estratégicos:

Figura 1.

Lluvia de ideas de factores estratégicos de DICOVS.



De todos estos, se seleccionó aquellos más importantes, pero no más de 8 acorde a Coronel I. (2018), para el desarrollo de la matriz de decisión de los factores estratégicos:

Tabla 4.

Matriz de decisión de Factores Estratégicos de DICOVS.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	Estandarización de procesos operativos	Gestión de calidad en confección y materiales textiles	Condiciones de negociación	Protección y exclusividad en diseños	Precisión en el sistema de costeo y fijación de precios	HORIZONTALES (UNOS)
Estandarización de procesos operativos			1	1	1	3
Gestión de calidad en confección y materiales textiles			1	1	1	3
Condiciones de negociación						0
Protección y exclusividad en diseños						0
Precisión en el sistema de costeo y fijación de precios						0
VERTICALES (BLANCOS)	0	1	0	1	2	
HORIZONTALES (UNOS)	3	3	0	0	0	
TOTAL	3	4	0	1	2	
ORDEN DE IIMPORTANCIA	2	1	5	4	3	

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 54

Como podemos observar en la matriz, la fuerza impulsora (aquel factor con la mayor calificación) es *el factor estratégico*: “Gestión de calidad en la confección y materiales textiles”, y *los factores clave de éxito*, los siguientes: 1. “Estandarización de procesos operativos”; 2. Precisión en el sistema de costeo y fijación de precios; 3. Protección y exclusividad en diseños. Se decidió dejar fuera de la estrategia a “Condiciones de negociación”, factor que no tuvo ningún valor de importancia mayor a los otros factores. Dicho esto, procedemos a realizar la declaratoria de la estrategia empresarial.

Tabla 5.

Declaratoria de la Estrategia Empresarial de DICOVS.

INTEGRACIÓN
<p>El comité de planeación estratégica de “DICOVS, DISEÑOS, CONFECCIONES Y VENTAS CÍA. LTDA.”, estableció la estrategia empresarial del negocio en base a su fuerza impulsora y los factores claves de éxito.</p> <p>La declaratoria de esta es la siguiente:</p>
<p>ESTRATEGIA EMPRESARIAL</p>
<p>Declaratoria:</p> <p>La estrategia central de DICOVS se cimenta en ofrecer una <i>calidad</i> inigualable en la confección y en la selección de materiales textiles, buscando garantizar y optimizar la satisfacción de nuestros clientes mediante <i>procesos operativos estandarizados</i> y un sistema de costos preciso que nos permite fijar <i>precios justos y competitivos</i>. Además, resguardamos el valor de nuestra oferta garantizando la <i>exclusividad de cada diseño</i>, cumpliendo así con nuestro objetivo de materializar la identidad corporativa de quienes confían en nosotros.</p>

CAPITULO 3

3. PLANIFICACIÓN ESTRTEGICA A LARGO Y MEDIANO PLAZO

3.1. Temas Estratégicos

Acorde a Coronel I., los temas estratégicos son los procesos y áreas de primordial importancia de la empresa, delimitados en base a la declaratoria de la estrategia empresarial, cuya funciones son ubicar las declaratorias de cada proceso de la dirección estratégica en la planificación a largo plazo; facilitar la gestión de asuntos críticos de la empresa mediante los objetivos y plan a desarrollar y asegurar que esta planificación priorice aquellos ámbitos de mayor importancia para la organización a largo plazo.

Para poder identificar y definir los temas estratégicos, debemos partir del análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos de DICOVS, estos se presentan a continuación:

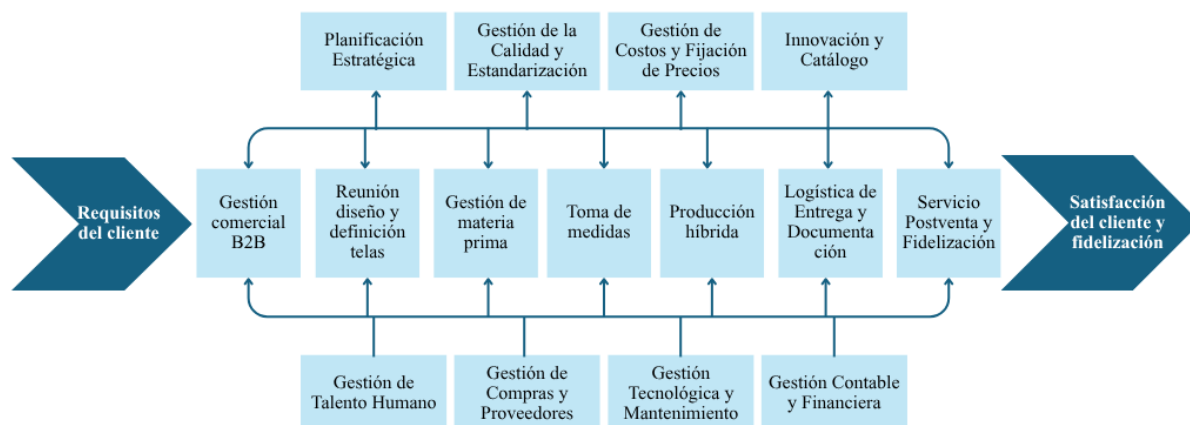
Figura 2.

Cadena de Valor de DICOVS.



Figura 3.

Mapa de procesos de DICOVS.



Según Porter (2015), la cadena de valor permite identificar actividades que generan ventaja competitiva, mientras que el mapa de procesos organiza el flujo de valor para optimizar la eficiencia de todo el sistema.

La identificación y definición de los temas estratégicos de DICOVS se llevó a cabo siguiendo el lineamiento metodológico del Modelo de Gestión Estratégica enfascando los temas estratégicos en 4 perspectivas fundamentales: Económica y financiera, propuesta de valor, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento.

Mediante la participación del comité de la planificación estratégica de DICOVS, se planteó los temas estratégicos en la siguiente matriz que permite la ponderación de los temas estratégicos según su importancia a largo plazo. La ponderación **A** representa alta prioridad, **B** prioridad media y **C** baja prioridad. Los temas que resultan con ponderación **A** constituyen los **temas críticos**, los cuales servirán de base para la formulación de asuntos estratégicos de DICOVS.

Tabla 6.

Matriz de ponderación de los temas estratégicos definidos para DICOVS.

TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVA DEL CMI
	A	B	C		
Estandarización y control de los procesos operativos				Sistematización y supervisión rigurosa de toda la cadena productiva, desde la toma de medidas y gestión de tiempos de importación de telas, hasta la manufactura coordinada de prendas y los acabados finales, asegurando uniformidad operativa.	De procesos internos
Gestión de la calidad en los productos y servicios				Aseguramiento integral de la calidad desde la selección de textiles (importación directa) y precisión en la confección, hasta el cumplimiento de entregas y la ejecución del servicio de seguimiento postventa, garantizando la impecable proyección de la imagen institucional del cliente.	Del cliente / Propuesta de valor
Innovación en maquinarias de confección					
Desarrollo de competencias y evaluación del personal.				Medición del desempeño, capacitación técnica y registro sistemático de las habilidades específicas y tiempos de elaboración de la fuerza laboral, abarcando tanto al talento humano interno como a los operarios externos, para generar perfiles de puestos y optimizar la asignación del trabajo.	De aprendizaje y crecimiento
Seguridad y salud en el entorno empresarial					
Elaboración de una estructura de costos adecuada e innovadora				Determinación precisa y asignación eficiente de los costos directos e indirectos generados tanto en la planta interna como en la red de maquila externa, permitiendo fijar precios rentables y competitivos para las cotizaciones corporativas.	Económica y financiera
Implementación de un presupuesto anual operativo				Planificación, asignación y control periódico de los recursos financieros proyectados para cubrir las compras de materia prima, la nómina, las operaciones comerciales y las inversiones tecnológicas de la empresa durante el ejercicio fiscal. Debe ser elaborado antes de iniciar el ejercicio.	Económica y financiera
Implementación de nuevas redes de distribución a nivel nacional					
Posicionamiento de marca enfocado en el mercado privado y diseños exclusivos				Ejecución de acciones de posicionamiento B2B, gestión del catálogo corporativo y relacionamiento directo, orientadas a consolidar a la empresa como el socio estratégico preferido por otras organizaciones privadas para la dotación de sus uniformes.	Del cliente / Propuesta de valor

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 68

De acuerdo con los resultados obtenidos, se seleccionaron los temas críticos a aquellos que recibieron la ponderación A. Estos temas, según se observa en la matriz anterior, son los siguientes:

3.2. Temas críticos

PERSPECTIVA ECONÓMICA Y FINANCIERA:

1. Elaboración de una estructura de costos adecuada e innovadora:

Determinación precisa y asignación eficiente de los costos directos e indirectos generados tanto en la planta interna como en la red de maquila externa, permitiendo fijar precios rentables y competitivos para las cotizaciones corporativas.

2. Implementación de un presupuesto anual operativo:

Planificación, asignación y control periódico de los recursos financieros proyectados para cubrir las compras de materia prima, la nómina, las operaciones comerciales y las inversiones tecnológicas de la empresa durante el ejercicio fiscal. Debe ser elaborado antes de iniciar el ejercicio.

PERSPECTIVA DE PROPUESTA DE VALOR / DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS:

3. Posicionamiento de marca enfocado en el mercado privado:

Ejecución de acciones de posicionamiento B2B, gestión del catálogo corporativo y relacionamiento directo, orientadas a consolidar a la empresa como el socio estratégico preferido por otras organizaciones privadas para la dotación de sus uniformes.

4. Gestión de la calidad en los productos y servicios:

Aseguramiento integral de la calidad desde la selección de textiles y precisión en la confección, hasta el cumplimiento de entregas y la ejecución del servicio de seguimiento postventa, garantizando la impecable proyección de la imagen institucional del cliente.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

5. Estandarización y control de los procesos operativos:

Sistematización y supervisión rigurosa de toda la cadena productiva, desde la toma de medidas y gestión de tiempos de importación de telas, hasta la manufactura coordinada de prendas y los acabados finales, asegurando uniformidad operativa.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

6. Desarrollo de competencias y evaluación del personal:

Medición del desempeño, capacitación técnica y registro sistemático de las habilidades específicas y tiempos de elaboración de la fuerza laboral, abarcando tanto al talento humano interno como a los operarios externos, para generar perfiles de puestos y optimizar la asignación del trabajo.

3.3. Asuntos Estratégicos

La identificación de los temas críticos nos brinda un panorama adecuado para determinar los asuntos estratégicos y posteriormente, los críticos. (Coronel I. 2018. Pp. 73) Pero ¿qué entendemos por asuntos estratégicos? Toda organización forma parte de un entrono interconectado, nunca se encuentra sola en el mundo; por lo que este ambiente, que a su vez es constantemente cambiante, genera que la empresa se vea influenciada por factores que afectan su normal funcionamiento. (Navarrete, M. Cevallos, S. Rodríguez, L. Tito, M. 2023. Pp. 32) Existen dos categorías en las que se clasifican los asuntos estratégicos: externos e internos. La primera, de igual manera comprende dos dimensiones para analizar el entorno externo: el macroentorno y el microentorno.

Para poder determinar los asuntos estratégicos de DICOVS de manera analítica, debemos hacer uso de tres herramientas que abordan todas las dimensiones de los entornos que afectan a la compañía. Para el macroentorno externo, usaremos el análisis PESTEL; para el microentorno externo, nos apoyaremos de la información obtenida en el análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, creado por el en 1979. Mientras que para el análisis del entorno interno de DICOVS, integraremos el resultado de los dos análisis externos para determinar las *fortalezas y debilidades* de la empresa en un análisis FODA (Matriz de asuntos estratégicos.)

Análisis del Macroentorno: PESTEL – Sector de confección de prendas de vestir

“El análisis del macroentorno se refiere al examen de los aspectos globales más importantes, cuyo conocimiento y comprensión son de interés relevante para la empresa.” (Coronel, I. 2018. Pp. 75) El análisis PESTEL permite identificar los factores del entorno que pueden influir en la estrategia de DICOVS. A continuación, se detallan los elementos clave:

Tabla 7.

Análisis PESTEL del macroentorno para el sector de confección de prendas de vestir.

ANALISIS PESTEL	
Factor	Descripción aplicada a DICOVS
Político	La porción mayoritaria de las ventas de Dicovs proviene del sector público, por lo que existe una alta dependencia al mismo, que puede ser variable acorde a los cambios de gobierno, las regulaciones de contratación pública (SERCOP) y la estabilidad presupuestaria destinada al gasto público.
	Las políticas arancelarias aplicadas a la importación de insumos especializados que no se fabrican en el país, como textiles ignífugos o cintas reflectivas homologadas, impactan directamente los costos de producción de la indumentaria de seguridad industrial (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca MPCEIP, 2023).
Económico	Las fluctuaciones en la inflación del país y la contracción de la liquidez en el sector corporativo reducen la frecuencia con la que las empresas privadas renuevan sus dotaciones anuales, obligando a los proveedores a ajustar sus márgenes de rentabilidad (Banco Central del Ecuador BCE, 2024).
	El panorama del comercio exterior muestra un escenario mixto para Dicovs, evidenciado en el Anexo 1. En donde la balanza comercial de importaciones netas de prendas de vestir y artículos textiles ha sido mayormente negativa desde el 2018 y que además en el 2022 y 2023 ha mostrado un porcentaje de variación de 33,53% y 19,04%, respectivamente. Esto quiere decir que las importaciones de estos insumos fueron más altas que sus exportaciones, representando un panorama negativo frente al comercio exterior para Dicovs y su producción de uniformes. Sin embargo, en el caso de la balanza comercial de textiles (Anexo 1), observamos un panorama con una balanza comercial negativa mucho más marcada, pero en ese sentido más observamos a la intención de importación directa de telas por parte de la empresa. (MPCEIP, 2023)
Social	Acorde a estudios realizados en el enfoque del uso de uniformes, estos al representar la imagen corporativa de la empresa refuerzan la imagen de esta y generan pertenencia entre los colaboradores de esta. Pero además de ello, “reduce las diferencias socioeconómicas entre empleados y evita la presión del <i>vestir bien</i> ”. (OnData. 2025)
	La confección de indumentaria tiene un profundo impacto inclusivo; el sector generó más de 125.000 empleos directos e indirectos, donde el 60% de la fuerza laboral es ocupada por mujeres, muchas de ellas jefas de hogar (Cordero, S. 2025).
Tecnológico	La adopción de sistemas de Diseño Asistido por Computadora (CAD) y maquinaria de corte automatizado permite a las fábricas optimizar el aprovechamiento de la tela, reducir drásticamente las mermas y estandarizar las tallas corporativas con precisión milimétrica (Jindal, Harsch & Kaur, Spinder. 2021).
	La integración de plataformas digitales B2B (empresa a empresa) y sistemas CRM (Customer Relationship Management) facilita la gestión de grandes cuentas institucionales, agilizando los procesos de reposición de uniformes y el seguimiento postventa (Alexa Tejidos, 2025).
Ecológico	Las normativas ambientales locales impulsan progresivamente a los talleres a reducir su huella de carbono mediante la adopción de empaques biodegradables para la entrega de los uniformes y la optimización del consumo energético en planta (Asobanca. 2022. Pp. 31).
	Existe una presión creciente por parte de clientes corporativos multinacionales para que sus proveedores de dotación implementen prácticas de economía circular, exigiendo un manejo documentado y responsable en la disposición final de los retazos y desechos textiles (Pacheco, A. 2024).
Legal	La confección de indumentaria médica e industrial está estrictamente regulada por normativas técnicas de seguridad y salud ocupacional, las cuales exigen que los uniformes cumplan con parámetros específicos de resistencia, impermeabilidad y visibilidad para proteger al trabajador (Instituto Ecuatoriano de Normalización INEN, 2023).
	El alto requerimiento de mano de obra operativa en los talleres exige un cumplimiento riguroso del Código del Trabajo, obligando a las empresas a mantener controles estrictos sobre jornadas laborales, afiliaciones y seguridad ergonómica en las estaciones de costura (Ministerio del Trabajo, 2024).

Análisis del Microentorno: 5 Fuerzas de Porter – DICOVS

Este análisis es “el estudio de la situación real del mercado meta de DICOVS” (Coronel, I. 2018. Pp. 75), permitiendo determinar el grado de atractivo de la industria de la confección de uniformes y el nivel de competencia al que se enfrenta. En otras palabras, nos ayuda a entender *qué tan difícil es competir* en un mercado y qué factores externos del entorno cercano a la empresa influirán en su estrategia.

Tabla 8.

Análisis del microentorno externo mediante las 5 Fuerzas de Porter.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	
1. Poder de negociación de los clientes (ALTO)	En el sector público, las empresas que buscan adquirir uniformes lo hacen en un alto volumen y con tiempos de reabastecimiento constantes (1 a 2 años) por lo que les permite ejercer mayor presión sobre el precio, los descuentos por escala y plazos de pago extendidos. En el sector privado, el poder del cliente es igualmente muy alto, debido a que, si un proveedor no garantiza que su producto este a la <i>moda</i> , que comunique la imagen de la empresa de manera efectiva y que brinde duración, el cliente puede cambiar fácilmente hacia otro proveedor con una capacidad de producción similar.
2. Poder de negociación de los proveedores (MEDIA)	En Ecuador, el sector de la confección depende significativamente de textiles importados por grandes distribuidores nacionales, quienes dictan las condiciones de crédito y los tiempos de abastecimiento según el stock disponible (AITE, 2024). Aunque hay múltiples opciones en telas, los insumos tienen menos alternativas. Se han detectado precios altos y baja calidad, además de que la competencia utiliza las mismas fuentes, lo que limita la diferenciación. La estrategia de importar directamente es una acción positiva hacia la independencia y control de calidad.
3. Amenaza de nuevos entrantes (ALTA-MEDIA)	Entrar al mercado no es difícil, pero posicionarse sí lo es, debido a la inversión requerida y a la necesidad de construir reputación. Sin embargo, se observa la aparición de nuevos competidores, desde mercados de prendas de vestir de moda para clientes unipersonales pero que ahora han incursionado en el mercado de uniformes institucionales con propuestas de valor innovadoras; sin embargo en el sector público el acceso a licitaciones públicas exige el cumplimiento del Valor Agregado Ecuatoriano (VAE), lo que actúa como una barrera que favorece a empresas ya establecidas y formalizadas frente a nuevos competidores o importadores de productos terminados (Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP, 2024)
4. Amenaza de productos sustitutos (BAJA)	Existen alternativas como uniformes importados o ropa genérica, aunque en sectores como salud, hospitalidad, banca y grandes empresas el uso de uniformes personalizados sigue siendo obligatorio debido a la existencia de normativas técnicas de seguridad laboral, por ejemplo, que obligan al uso de prendas con características específicas (antifluido, ignífugas, alta visibilidad), las cuales no pueden ser reemplazadas por ropa de vestir convencional (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2023).
5. Rivalidad entre competidores existentes (ALTA)	En Ecuador, existen aproximadamente 14,000 unidades de producción dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, y aunque la mayor concentración de ventas se localiza en las provincias de Pichincha (39%) y Guayas (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador AITE, 2024), el mercado de uniformes en Cuenca también es altamente competitivo, con talleres consolidados como Modasa, Jegab, Yo Uniformes, Facotex, Buoo y Zona Textil. Cabe mencionar que los clientes valoran principalmente calidad, duración y precio, lo que mantiene la presión competitiva alta.

Con estos resultados del análisis externo, debemos integrarlos a los temas críticos previamente definidos, para así precisar aquellos factores externos que inciden directamente en la competitividad y sostenibilidad de la empresa. Este análisis permite reconocer las oportunidades que pueden aprovecharse en el entorno y amenazas que deben gestionarse con estrategias de mitigación, y así, en relación con la situación externa, identificar los asuntos estratégicos internos, que hacen referencia a las condiciones que están bajo el control de la empresa, capaces de generar ventajas competitivas como son las fortalezas, mismas que deben potenciarse, y las debilidades que requieren atención prioritaria para mejorar el desempeño y que no afecten a las ventajas competitivas generadas. (Coronel, I. 2018. Pp. 74)

La siguiente matriz sintetiza los principales asuntos estratégicos de DICOVS, organizados según la metodología propuesta por Coronel, I., describiendo a cada asunto estratégico con “oraciones afirmativas, en tiempo presente y modo indicativo” (Coronel, I. 2018. Pp. 75)

Tabla 9.

Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos de DICOVS.

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
FORTALEZAS:	
Elaboración de una estructura de costos adecuada e innovadora	F1. Poseemos <i>la experiencia y conocimiento vasto respecto a la materia prima utilizada</i> , sus costos, componentes, gramaje, procedencias y trámites de importación.
Gestión de la calidad en los productos y servicios	F2. Los 40 años de experiencia que tenemos respaldan <i>la calidad y variedad de nuestras prendas</i> ; además de <i>cumplir</i> estrictamente las <i>normativas técnicas</i> del INEN y del VAE.
Estandarización y control de los procesos operativos	F3. La estructura no formal establecida en los <i>procesos operativos actuales</i> ha garantizado <i>la funcionalidad</i> de la cadena productiva, basada en un correcto proceso de producción <i>con maquila</i> , pero con un antecedente exitoso de producción total en planta.
DEBILIDADES:	
Implementación de un presupuesto anual operativo	D1. La <i>capacidad de operar bajo presupuestos anuales operativos es nula</i> por la falta de experiencia a raíz de la omisión de ellos en el pasado.
Posicionamiento de marca enfocado en el mercado privado	D2. Es vital la <i>implementación de una estrategia de marketing</i> adecuada enfocada en el posicionamiento de marca para un negocio <i>B2B</i> , pero con <i>fidelización del usuario real</i> .
Desarrollo de competencias y evaluación del personal	D3. <i>El personal de DICOVS</i> es en su mayoría externo a la empresa (maquila) por lo que el <i>desarrollo de estos ha sido nulo</i> , además de que internamente no se cuenta con un adecuado perfil por competencias para cada puesto, menos aún un plan de capacitación y evaluación al personal.

OPORTUNIDADES:	
Elaboración de una estructura de costos adecuada e innovadora	O1. La balanza comercial de textiles en el Ecuador brinda un <i>panorama positivo para las importaciones de telas</i> , lo cual se alinea con la estrategia de integración vertical hacia atrás implementada por DICOVS.
Gestión de la calidad en los productos y servicios	O2. El benchmarking de los nuevos entrantes del sector moda mejora <i>la gestión de calidad al integrar diseños y prácticas sostenibles</i> que refuerzan la imagen corporativa y el sentido de pertenencia de los clientes.
Estandarización y control de los procesos operativos	O3. La <i>adopción de tecnologías</i> de automatización junto con sistemas digitales y maquinaria CAD, <i>estandariza y controla los procesos</i> de la cadena productiva, optimiza el aprovechamiento de materiales y asegura la uniformidad.
AMENAZAS:	
Implementación de un presupuesto anual operativo	A1. La contracción de liquidez y las fluctuaciones inflacionarias <i>reducen la frecuencia</i> con la que el sector corporativo privado <i>recompra</i> uniformes, contrayendo el flujo regular de la demanda.
Implementación de un presupuesto anual operativo	A2. La <i>alta concentración</i> de ventas en el <i>sector público expone los ingresos</i> a la inestabilidad de los presupuestos estatales, a los cambios de gobierno y a las modificaciones en las regulaciones de contratación del SERCOP.
Posicionamiento de marca enfocado en el mercado privado	A3. El mercado local de Cuenca presenta una <i>alta saturación de competidores consolidados</i> ; donde <i>las propuestas de valor</i> se verán aún más <i>acentuadas</i> con el valor de marca de los nuevos entrantes desde el sector de moda.
Desarrollo de competencias y evaluación del personal	A4. El <i>personal de nuestra competencia</i> ya posee el <i>conocimiento</i> para integrar una cadena de valor productiva, estandarizada y tecnológica de uniformes institucionales.

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 76

Se procede a realizar un análisis FOFADODA, mismo que interrelaciona a cada uno de los asuntos estratégicos, con el “fin de valorar el grado de importancia de cada uno de ellos” (Coronel, I. 2018. Pp. 75). El momento de valorar las fortalezas con las oportunidades generamos acciones potenciales, fortalezas con amenazas generan riesgos, debilidades con oportunidades dan desafíos; y debilidades con amenazas causan limitaciones para la empresa. (Coronel, I. 2018. Pp. 75)

Para facilitar la interpretación de la relación entre cada asunto estratégico, debemos plantearnos la interrogante de que, el caso de las fortalezas estas nos ayuda a aprovechar la oportunidad o superar la amenaza; y en el caso de las debilidades si estas nos dificultan a aprovechar la oportunidad o superar la amenaza. Los resultados que se obtuvieron del análisis FO, FA, DO, DA constan en la matriz siguiente:

Tabla 10.

Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA.

MATRIZ FO-FA-DO-DA										
		OPORTUNIDADES			AMENAZAS					
		O1. La balanza comercial de textiles en el Ecuador brinda un panorama positivo para las importaciones de telas, lo cual se alinea con la estrategia de integración vertical hacia atrás implementada por DICOVS.	O2. El benchmarking de los nuevos entrantes del sector moda mejora la gestión de calidad al integrar diseños y prácticas sostenibles que refuerzan la imagen corporativa y el sentido de pertenencia de los clientes.	O3. La adopción de tecnologías de automatización junto con sistemas digitales y maquinaria CAD, estandariza y controla los procesos de la cadena productiva, optimiza el aprovechamiento de materiales y asegura la uniformidad.	A1. La contracción de liquidez y las fluctuaciones inflacionarias reducen la frecuencia con la que el sector corporativo privado renueva las dotaciones de uniformes, contrayendo el flujo regular de la demanda.	A2. La alta concentración de ventas en el sector público expone los ingresos a la inestabilidad de los presupuestos estatales, a los cambios de gobierno y a las modificaciones en las regulaciones de contratación del SERCOP.	A3. El mercado local de Cuenca presenta una alta saturación de competidores consolidados; donde las propuestas de valor se verán aún más acentuadas con el valor de marca de los nuevos entrantes desde el sector de moda.	A4. El personal de nuestra competencia ya posee el conocimiento para integrar una cadena de valor productiva, estandarizada y tecnológica de uniformes institucionales.	TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
AMENAZAS	F1. Poseemos la experiencia y conocimiento vasto respecto a la materia prima utilizada, sus costos, componentes, gramaje, procedencias y trámites de importación.	1	1	1				1	4	3
	F2. Los 40 años de experiencia que tenemos respaldan la calidad y variedad de nuestras prendas; además de cumplir estrictamente las normativas técnicas del INEN y del VAE.	1	1	1	1	1	1	1	7	1
	F3. La estructura no formal establecida en los procesos operativos actuales ha garantizado la funcionalidad de la cadena productiva, basada en un correcto proceso de producción con maquila, pero con un antecedente exitoso de producción total en planta.		1	1	1			1	1	5
DEBILIDADES	D1. La capacidad de operar bajo presupuestos anuales operativos es nula por la falta de experiencia a raíz de la omisión de ellos en el pasado.	1	1	1	1	1	1	1	7	1
	D2. Es vital la implementación de una estrategia de marketing adecuada enfocada en el posicionamiento de marca para un negocio B2B, pero con fidelización del usuario real.		1		1	1	1	1	4	2
	D3. El personal de DICOVS es en su mayoría externo a la empresa (maquila) por lo que el desarrollo de estos ha sido nulo, además de que internamente no se cuenta con un adecuado perfil por competencias para cada puesto, menos aún un plan de capacitación y evaluación al personal.		1	1				1	1	4

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 77

Coronel menciona que debemos seleccionar como *asuntos críticos* a “aquellos valores totales mayores al 50% del valor total máximo si asumiéramos que la fila obtiene una valoración de 1 en cada columna” (Coronel, I. 2018. Pp. 76), por lo que sería aquellos asuntos estratégicos que obtengan más de 3,5 (50% de 7) y que en este caso son todos los evaluados.

3.4. Asuntos Críticos

Entonces los asuntos críticos de DICOVS, en orden de importancia y divididos entre fortalezas y debilidades son:

- ❖ **F2.** Los 40 años de experiencia que tenemos respaldan la calidad y variedad de nuestras prendas; además de cumplir estrictamente las normativas técnicas del INEN y del VAE.
- ❖ **F3.** La estructura no formal establecida en los procesos operativos actuales ha garantizado la funcionalidad de la cadena productiva, basada en un correcto proceso de producción con maquila, pero con un antecedente exitoso de producción total en planta.
- ❖ **F1.** Poseemos la experiencia y conocimiento vasto respecto a la materia prima utilizada, sus costos, componentes, gramaje, procedencias y trámites de importación.
- ❖ **D1.** La capacidad de operar bajo presupuestos anuales operativos es nula por la falta de experiencia a raíz de la omisión de ellos en el pasado.
- ❖ **D2.** Es vital la implementación de una estrategia de marketing adecuada enfocada en el posicionamiento de marca para un negocio B2B, pero con fidelización del usuario real.
- ❖ **D3.** El personal de DICOVS es en su mayoría externo a la empresa (maquila) por lo que el desarrollo de estos ha sido nulo, además de que internamente no se cuenta con un adecuado perfil por competencias para cada puesto, menos aún un plan de capacitación y evaluación al personal.

Como se puede evidenciar, los asuntos críticos únicamente corresponden a los asuntos estratégicos internos, puesto que los externos no son algo que está bajo el control de DICOVS. Ahora es necesario evaluar ambos campos por separado para saber cuál representa un mayor potencial de desarrollo para la compañía, dando valores de calificación y ponderación mediante la participación de todo el comité de planificación estratégica de DICOVS. Se califica del 1 al 4, donde una calificación total menor a 2,5 sugiere la necesidad inmediata de iniciativas correctivas.

Tabla 11.*Matriz de evaluación de asuntos críticos y estratégicos externos de DICOVS.*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS CRÍTICOS Y ESTRATÉGICOS EXTERNOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
F2. Los 40 años de experiencia que tenemos respaldan la calidad y variedad de nuestras prendas; además de cumplir estrictamente las normativas técnicas del INEN y del VAE.	0,25	4	1
F3. La estructura no formal establecida en los procesos operativos actuales ha garantizado la funcionalidad de la cadena productiva, basada en un correcto proceso de producción con maquila, pero con un antecedente exitoso de producción total en planta.	0,19	4	0,76
F1. Poseemos la experiencia y conocimiento vasto respecto a la materia prima utilizada, sus costos, componentes, gramaje, procedencias y trámites de importación.	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
D1. La capacidad de operar bajo presupuestos anuales operativos es nula por la falta de experiencia a raíz de la omisión de ellos en el pasado.	0,3	1	0,3
D2. Es vital la implementación de una estrategia de marketing adecuada enfocada en el posicionamiento de marca para un negocio B2B, pero con fidelización del usuario real.	0,12	2	0,24
D3. El personal de DICOVS es en su mayoría externo a la empresa (maquila) por lo que el desarrollo de estos ha sido nulo, además de que internamente no se cuenta con un adecuado perfil por competencias para cada puesto, menos aún un plan de capacitación y evaluación al personal.	0,08	2	0,16
TOTAL:	1,00		2,64

ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
O1. La balanza comercial de textiles en el Ecuador brinda un panorama positivo para las importaciones de telas, lo cual se alinea con la estrategia de integración vertical hacia atrás implementada por DICOVS.	0,12	3	0,36
O2. El benchmarking de los nuevos entrantes del sector moda mejora la gestión de calidad al integrar diseños y prácticas sostenibles que refuerzan la imagen corporativa y el sentido de pertenencia de los clientes.	0,2	4	0,8
O3. La adopción de tecnologías de automatización junto con sistemas digitales y maquinaria CAD, estandariza y controla los procesos de la cadena productiva, optimiza el aprovechamiento de materiales y asegura la uniformidad.	0,18	4	0,72
AMENAZAS			
A1. La contracción de liquidez y las fluctuaciones inflacionarias reducen la frecuencia con la que el sector corporativo privado renueva las dotaciones de uniformes, contrayendo el flujo regular de la demanda.	0,15	1	0,15
A2. La alta concentración de ventas en el sector público expone los ingresos a la inestabilidad de los presupuestos estatales, a los cambios de gobierno y a las modificaciones en las regulaciones de contratación del SERCOP.	0,15	1	0,15
A3. El mercado local de Cuenca presenta una alta saturación de competidores consolidados; donde las propuestas de valor se verán aún más acentuadas con el valor de marca de los nuevos entrantes desde el sector de moda.	0,1	2	0,2
A4. El personal de nuestra competencia ya posee el conocimiento para integrar una cadena de valor productiva, estandarizada y tecnológica de uniformes institucionales.	0,1	1	0,1
TOTAL:	1,00		2,48

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 78

Criterios de Calificación:

*1 = Debilidad Mayor / Amenaza Mayor; 2 = Debilidad Menor / Amenaza Menor;
3 = Fortaleza Menor / Oportunidad Menor; 4 = Fortaleza Mayor / Oportunidad Mayor.*

Los resultados evidencian que los asuntos críticos internos poseen una **robustez estratégica ligeramente superior a los asuntos estratégicos externos**. Esta situación enfoca la perspectiva a plantear estrategias que aprovechen las fortalezas y mitiguen las debilidades encontradas en DICOVS, como apostar por la búsqueda de una propuesta de valor y ventaja competitiva diferenciadora enfocada en la calidad de la confección y del servicio, en la experiencia y conocimiento de la materia prima textil y en la implementación de un proceso productivo estandarizado formal utilizando lo que ya funciona del proceso informal actual; además de trabajar con un presupuesto anual adecuado, con una estructura de costos sólida, que brinde posibilidades económicas planeadas para la inversión tecnológica, la integración de personal adecuado, la capacitación de ellos y el personal actual, y finalmente, que brinde la estructura planificada para invertir en una estrategia de marketing con enfoque en B2B y CRM (gestión de relaciones con el cliente).

3.5. Formulación De Las Estrategias De Valor

Se plantearon luego las estrategias de valor necesarias para mejorar el desempeño de los asuntos críticos, con respecto a los asuntos estratégicos externos. Estas estrategias permiten vincular las fortalezas y debilidades internas de DICOVS con las oportunidades y amenazas del entorno, y constituyen la base para la formulación de objetivos estratégicos, planes operativos y acciones de mejora continua.

Tabla 12.

Estrategias de valor propuestas para DICOVS.

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Estrategia de Integración Vertical hacia Atrás y Eficiencia de Costos
	F1O2	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica
	F1O3	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica
	F2O1	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional
	F2O2	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B
	F2O3	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional
	F3O2	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa
	F3O3	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica
ESTRATEGIAS FA	F1A4	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica
	F2A1	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B
	F2A2	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional
	F2A3	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B
	F2A4	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica
	F3A1	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa
	F3A3	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa
	F3A4	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Estrategia de Integración Vertical hacia Atrás y Eficiencia de Costos
	D1O2	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación
	D1O3	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación
	D2O2	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B
	D3O2	Estrategia de Innovación y Cultura de Calidad
	D3O3	Estrategia de Retención del Conocimiento y Profesionalización del Talento
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación
	D1A2	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación
	D1A3	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación
	D1A4	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación
	D2A1	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B
	D2A2	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional
	D2A3	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B
	D3A3	Estrategia de Innovación y Cultura de Calidad
	D3A4	Estrategia de Retención del Conocimiento y Profesionalización del Talento

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 80

1. Perspectiva Económica y Financiera

- **Estrategia de integración vertical hacia atrás y eficiencia de costos (F1O1, D1O1):**

Se implementará una estrategia de integración vertical hacia atrás para la importación directa de insumos textiles capitalizando la balanza comercial favorable y el vasto conocimiento en materias primas de la empresa; esto permitirá optimizar la estructura de costos directos y proporcionará bases reales para estructurar el primer presupuesto anual operativo de DICOVS.

- **Estrategia de blindaje financiero y presupuestación (D1O2, D1O3, D1A1, D1A2, D1A3, D1A4):**

Se debe implementar la elaboración de presupuestos anuales operativos que protejan la liquidez frente a la inestabilidad de los fondos del SERCOP y la contracción de la demanda privada, asegurando el capital necesario para la adopción de nuevas maquinarias CAD y para la aplicación de estrategias de benchmarking local sin arriesgar la rentabilidad frente a la competencia.

2. Perspectiva de Propuesta de Valor y del Cliente

- **Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B (F2O2, D2O2, F2A1, F2A3, D2A1, D2A3):**

Se requiere diseñar una estrategia de marketing basada en la diferenciación y posicionamiento B2B, dando valor de marca a los 40 años de trayectoria y haciendo benchmarking del sector moda en Cuenca, con el fin de posicionar a la marca como un socio estratégico exclusivo que fidelice a las empresas privadas, mitigando los efectos de la volatilidad económica y contrarrestando la saturación de competidores locales.

- **Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional (F2O1, F2O3, F2A2, D2A2):**

La organización ha de expandir su alcance corporativo respaldando su propuesta comercial con el cumplimiento de las normativas INEN y VAE, la calidad superior de los insumos y la estandarización tecnológica.

3. Perspectiva de Procesos Internos

- **Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica (F1O2, F1O3, F3O3, F1A4, F2A4, F3A4):**

Es imperativo integrar sistemas tecnológicos, digitales y maquinaria CAD en todas las actividades primarias de la cadena de valor, fusionando el conocimiento experto en textiles y la trayectoria de la empresa con una manufactura altamente automatizada para igualar y superar la capacidad tecnológica de los principales competidores del sector.

- **Estrategia de Centralización y Optimización Operativa (F3O2, F3A1, F3A3):**

Se debe aprovechar el antecedente exitoso de producción en planta para centralizar los procesos productivos, integrando eficientemente las tendencias sostenibles y de diseño corporativo del mercado local, garantizando así un flujo de trabajo controlado y ordenado capaz de mantener la rentabilidad a pesar de la contracción en la renovación de dotaciones.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Estrategia de Retención del Conocimiento y Profesionalización del Talento (D3O3, D3A4):

Es vital planificar y ejecutar el retorno progresivo de la producción hacia la planta fija mediante la creación de perfiles por competencias, capacitando al personal interno en el uso de nuevas tecnologías CAD para erradicar definitivamente la fuga de conocimiento técnico hacia la competencia a través de la maquila externa.

- **Estrategia de Innovación y Cultura de Calidad (D3O2, D3A3):**

DICOVS necesita instaurar una cultura de mejora continua respaldada en normas ISO y generar un sentido de pertenencia en su personal interno, fomentando que los colaboradores apliquen los hallazgos del benchmarking de la competencia cuencana para innovar en la confección, fortaleciendo el valor de la marca frente a los nuevos entrantes del sector moda.

3.6. Objetivos Estratégicos de DICOVS

Una vez definidos los asuntos críticos y las estrategias de valor para la empresa DICOVS, se procede a plantear los objetivos estratégicos. Se los entiende como la definición de los logros estratégicos que se espera que la empresa alcance en un periodo de tiempo de entre 3 a 5 años; implementando las estrategias de valor que se desprenden de los asuntos críticos previamente identificados. (Coronel, I. 2018. Pp. 87)

Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y tener un plazo definido (3 a 5 años generalmente). Además de ello, deben procurar que permitan el cumplimiento de metas secundarias/intermedias en el corto plazo; su redacción debe ser en infinitivo y detallar solamente el fin a alcanzar, más no el cómo se alcanzará.

Acorde a Kaplan R. y Norton D. (2002) los objetivos deben plantearse en una relación de causa-efecto para su correcta adaptación al CMI (Cuadro de Mando Integral). A continuación, se detallan los objetivos estratégicos para cada asunto estratégico, considerando cada estrategia de valor que los integra y de igual forma, la perspectiva del Cuadro de mando Integral a la cual pertenece cada uno de los asuntos.

Tabla 13.

Hoja de redacción de los objetivos estratégicos de DICOVS.

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
F2. Los 40 años de experiencia que tenemos respaldan la calidad y variedad de nuestras prendas; además de cumplir estrictamente las normativas técnicas del INEN y del VAE.	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional	Incrementar el volumen de ventas provenientes del sector corporativo privado en un 70% durante los próximos tres años para consolidar el posicionamiento de la marca con enfoque B2B en el mercado local.
	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B	
	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional	
	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B	
	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional	
	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B	
F3. La estructura no formal establecida en los procesos operativos actuales ha garantizado la funcionalidad de la cadena productiva, basada en un correcto proceso de producción con maquila, pero con un antecedente exitoso de producción total en planta.	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa	Consolidar una planta de producción centralizada y tecnológicamente estandarizada en sus actividades primarias que evidencie su eficiencia al reducir un 20% los costos operativos de producción en un plazo de cuatro años.
	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	
	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa	
	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa	
	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	
F1. Poseemos la experiencia y conocimiento vasto respecto a la materia prima utilizada, sus costos, componentes, gramaje, procedencias y trámites de importación.	Estrategia de Integración Vertical hacia Atrás y Eficiencia de Costos	Consolidar un modelo de gestión de innovación que alcance un índice del 80% de tecnificación y automatización en los procesos de la cadena de suministro y producción en un plazo de cuatro años.
	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	
	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	
	Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	
D1. La capacidad de operar bajo presupuestos anuales operativos es nula por la falta de experiencia a raíz de la omisión de ellos en el pasado.	Estrategia de Integración Vertical hacia Atrás y Eficiencia de Costos	Establecer un sistema de blindaje financiero mediante la ejecución de presupuestos anuales operativos que asegure un índice de prueba ácida constante en un intervalo de 0.8 a 1.2, garantizando el capital de inversión y la estabilidad operativa en un plazo de tres años.
	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación	
	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación	
	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación	
	Estrategia de Blindaje Financiero y Presupuestación	
D2. Es vital la implementación de una estrategia de marketing adecuada enfocada en el posicionamiento de marca para un negocio B2B, pero con fidelización del usuario real.	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B	Consolidar una propuesta de valor diferenciada que logre una reestructuración de la cartera de clientes hasta alcanzar una participación del 60% en el sector corporativo privado en un plazo de cinco años.
	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B	
	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional	
	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B	
D3. El personal de DICOVS es en su mayoría externo (maquila) por lo que el desarrollo de estos ha sido nulo, además de que internamente no se cuenta con un perfil por competencias para cada puesto, menos aún un plan de capacitación y evaluación al personal.	Estrategia de Innovación y Cultura de Calidad	Consolidar una estructura organizacional interna profesionalizada que logre el 70% de la cobertura de perfiles por competencias requeridos para la operación centralizada y la gestión comercial en un plazo de tres años.
	Estrategia de Retención del Conocimiento y Profesionalización del Talento	
	Estrategia de Innovación y Cultura de Calidad	
	Estrategia de Retención del Conocimiento y Profesionalización del Talento	

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 89

3.7. Indicadores Clave de Desempeño de DICOVS

Los indicadores clave de desempeño o KPIs (siglas en inglés) cumplen principalmente las siguientes funciones, acorde a Coronel, I. (2018. Pp. 89-90):

- ❖ *Interpreta* la evolución de los asuntos críticos con el tiempo, sus incidencias en relación con el objetivo que le corresponde.
- ❖ *Toma* una actitud preventiva y correctiva frente a anomalías o imprevistos cuando sea necesario.
- ❖ *Evalúa* las consecuencias de los resultados que determine la aplicación de cada KPI.
- ❖ *Facilita* la mejora continua para la satisfacción de los interesados en el cumplimiento de los objetivos.

Existe una relación directa entre los objetivos y los KPIs, misma que según la metodología del análisis el uno puede predecir al otro o viceversa, en este caso, planteamos primero los objetivos y después los KPIs de estos. Y dado el caso de su interrelación, los KPIs también deben ser cuantificables, concretos a una variable principal, útiles, de fácil interpretación y permitir, con facilidad, la elaboración y gestión de los cuadros de mando. (Coronel, I. 2018. Pp. 90)

En el caso de DICOVS, se usó los dos tipos de KPIs mencionados por varios autores, los enfocados en resultados y los enfocados en actuación/evolución. A partir de los objetivos estratégicos, se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño adecuados para DICOVS, que se plasman en la siguiente matriz:

Tabla 14.

Matriz de Indicadores Claves de Desempeño.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Incrementar el volumen de ventas provenientes del sector corporativo privado en un 70% durante los próximos tres años para consolidar el posicionamiento de la marca con enfoque B2B en el mercado local.	<p>Porcentaje de crecimiento de ventas del sector privado en el año frente al año base.</p> $\% \text{ Crecimiento} = \left(\frac{\text{Ventas privado año Actual} - \text{Ventas privado año base}}{\text{Ventas privado año base}} \right) \times 100$
Consolidar una planta de producción centralizada y tecnológicamente estandarizada en sus actividades primarias que evidencie su eficiencia al reducir un 20% los costos operativos de producción en un plazo de cuatro años.	<p>Porcentaje de reducción de costos operativos de producción en el año frente al año base.</p> $\% \text{ Reducción Costos} = \left(\frac{\text{Costo Operativo Base} - \text{Costo Operativo Actual}}{\text{Costo Operativo Base}} \right) \times 100$
Consolidar un modelo de gestión de innovación que alcance un índice del 80% de tecnificación y automatización en los procesos de la cadena de suministro y producción en un plazo de cuatro años.	<p>Cantidad porcentual de los procesos claves que han sido tecnificados y automatizados frente al total de procesos claves en la cadena de suministro y producción.</p> $\% \text{ Tecnificación} = \left(\frac{\text{Número de Procesos Clave Automatizados/Digitalizados}}{\text{Total de Procesos Clave Definidos (Suministro y Producción)}} \right) \times 100$
Establecer un sistema de blindaje financiero mediante la ejecución de presupuestos anuales operativos que asegure un índice de prueba ácida constante en un intervalo de 0.8 a 1.2, garantizando el capital de inversión y la estabilidad operativa en un plazo de tres años.	<p>Índice que mide la liquidez de una empresa sin la dependencia de los inventarios, valorando los activos corrientes menos los inventarios, y eso dividido para los pasivos corrientes.</p> $\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$
Consolidar una propuesta de valor diferenciada que logre una reestructuración de la cartera de clientes hasta alcanzar una participación del 60% en el sector corporativo privado en un plazo de cinco años.	<p>Porcentaje de participación en los ingresos de la empresa por parte de la cartera de clientes privados sobre los ingresos totales de la empresa (contratos públicos y privados)</p> $\% \text{ Participación} = \left(\frac{\text{Ingresos por Clientes Privados}}{\text{Ingresos Totales de la Empresa}} \right) \times 100$
Consolidar una estructura organizacional interna profesionalizada que logre el 70% de la cobertura de perfiles por competencias requeridos para la operación centralizada y la gestión comercial en un plazo de tres años.	<p>Cobertura porcentual de los puestos ocupados por perfiles idóneos para el perfil de competencia de cada puesto frente a los puestos totales requeridos en la empresa.</p> $\% \text{ Cobertura} = \left(\frac{\text{Nº de colaboradores que cumplen el 100\% de su Perfil de Puesto}}{\text{Nº de puestos totales requeridos en la empresa}} \right) \times 100$

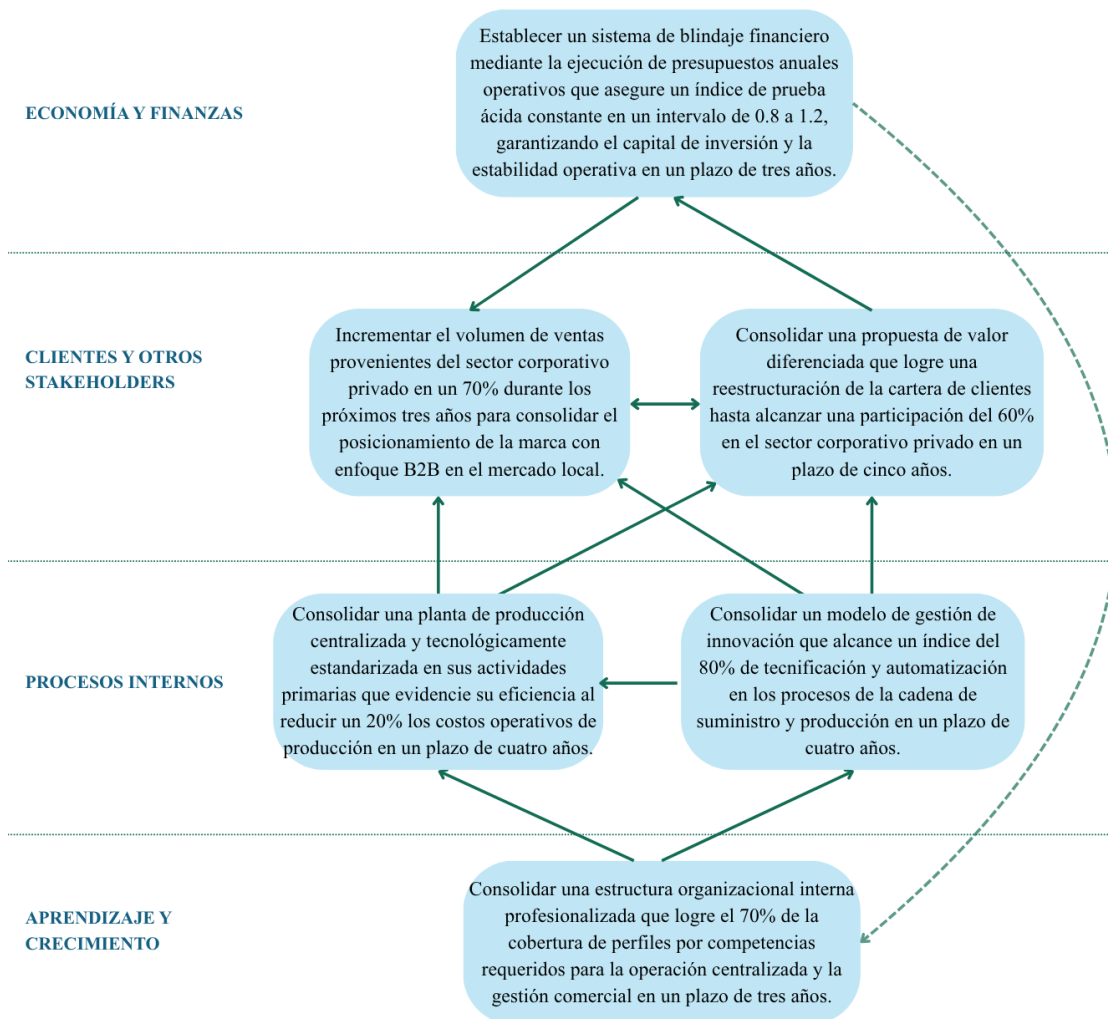
Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 93

3.8. Mapa Estratégico de DICOVS

El mapa estratégico constituye un componente visual con un enfoque de “causa-efecto” de la relación directa de los objetivos estratégicos en base a las 4 perspectivas del CMI. Este mapa detalla el orden de prioridad de los objetivos y sus perspectivas de “abajo hacia arriba”, partiendo de aquella de aprendizaje como la base para “la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles” (Coronel, I. 2018. Pp. 104) al llegar a los objetivos de la perspectiva económica, para así trazar el segmento nuevamente hacia la primera perspectiva dotando de la característica de ciclo de mejora continua al proceso estratégico.

Figura 4.

Mapa Estratégico de DICOVS.



3.9. Cuadro de Mando Integral de DICOVS

Tabla 15.

Cuadro de Mando Integral de DICOVS.

TABLERO DE CONTROL						
	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	D1. Implementación de un presupuesto anual operativo	D1. La capacidad de operar bajo presupuestos anuales operativos es nula por la falta de experiencia a raíz de la omisión de ellos en el pasado.	Establecer un sistema de blindaje financiero mediante la ejecución de presupuestos anuales operativos que asegure un índice de prueba ácida constante en un intervalo de 0.8 a 1.2, garantizando el capital de inversión y la estabilidad operativa en un plazo de tres años.	Prueba ácida: Índice que mide la liquidez de una empresa sin la dependencia de los inventarios, valorando los activos corrientes menos los inventarios, y eso dividido para los pasivos corrientes.	Estrategia de blindaje financiero y presupuestación. Estrategia de integración vertical hacia atrás y eficiencia de costos.	2000
	F2. Gestión de la calidad en los productos y servicios	F2. Los 40 años de experiencia que tenemos respaldan la calidad y variedad de nuestras prendas; además de cumplir estrictamente las normativas técnicas del INEN y del VAE.	Incrementar el volumen de ventas provenientes del sector corporativo privado en un 70% durante los próximos tres años para consolidar el posicionamiento de la marca con enfoque B2B en el mercado local.	Porcentaje de crecimiento de ventas del sector privado en el año frente al año base.	Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	4000
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS (PROPUESTA DE VALOR)	D2. Posicionamiento de marca enfocado en el mercado privado	D2. Es vital la implementación de una estrategia de marketing adecuada enfocada en el posicionamiento de marca para un negocio B2B, pero con fidelización del usuario real.	Consolidar una propuesta de valor diferenciada que logre una reestructuración de la cartera de clientes hasta alcanzar una participación del 60% en el sector corporativo privado en un plazo de cinco años.	Porcentaje de participación en los ingresos de la empresa por parte de la cartera de clientes privados sobre los ingresos totales de la empresa (contratos públicos y privados)	Estrategia de Diferenciación y Posicionamiento B2B. Estrategia de Desarrollo de Mercado y Respaldo Institucional.	3000
	F3. Estandarización y control de los procesos operativos	F3. La estructura no formal establecida en los procesos operativos actuales ha garantizado la funcionalidad de la cadena productiva, basada en un correcto proceso de producción con maquila, pero con un antecedente exitoso de producción total en planta.	Consolidar una planta de producción centralizada y tecnológicamente estandarizada en sus actividades primarias que evidencie su eficiencia al reducir un 20% los costos operativos de producción en un plazo de cuatro años.	Porcentaje de reducción de costos operativos de producción en el año frente al año base.	Estrategia de Centralización y Optimización Operativa Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	20000
PROCESOS INTERNOS	F1. Elaboración de una estructura de costos adecuada e innovadora	F1. Poseemos la experiencia y conocimiento vasto respecto a la materia prima utilizada, sus costos, componentes, gramaje, procedencias y trámites de importación.	Consolidar un modelo de gestión de innovación que alcance un índice del 80% de tecnificación y automatización en los procesos de la cadena de suministro y producción en un plazo de cuatro años.	Cantidad porcentual de los procesos claves que han sido tecnificados y automatizados frente al total de procesos claves en la cadena de suministro y producción	Estrategia de integración vertical hacia atrás y eficiencia de costos. Estrategia de Desarrollo de Producto y Estandarización Tecnológica	13000
	D3. Desarrollo de competencias y evaluación del personal	D3. El personal de DICOVS es en su mayoría externo a la empresa (maquila) por lo que el desarrollo de los mismos ha sido nulo, además de que internamente no se cuenta con un adecuado perfil por competencias para cada puesto, menos aún un plan de capacitación y evaluación al personal.	Consolidar una estructura organizacional interna profesionalizada que logre el 70% de la cobertura de perfiles por competencias requeridos para la operación centralizada y la gestión comercial en un plazo de tres años.	Cobertura porcentual de los puestos ocupados por perfiles idóneos para el perfil de competencia de cada puesto frente a los puestos totales requeridos en la empresa.	Estrategia de Retención del Conocimiento y Profesionalización del Talento. Estrategia de Innovación y Cultura de Calidad.	10000

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 106, que se basa en Robert S. Kaplan y David P. Norton, Mapas Estratégicos, 2004.

CONCLUSIONES

El Comité de Planificación Estratégica de DICOVS, conformado por los altos mandos de la empresa y los autores del presente trabajo, ha determinado una ruta estratégica enfocada en la gestión de la calidad, la estandarización de procesos operativos, la formalización de la estructura financiera y la creación de valor de marca orientada al mercado privado. Asimismo, prioriza la selección y capacitación del personal idóneo, buscando transformar la gestión empírica precedente en un modelo de administración profesional con un horizonte claro.

Se analizaron con éxito los conceptos fundamentales de la planeación estratégica, concluyendo que, para DICOVS, la estrategia no debe limitarse a la producción, sino integrar la creación de una ventaja competitiva sostenible. El estudio confirmó que la aplicación del “Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral” de Iván Coronel (2018) —el cual consolida las teorías de Porter, Kaplan y Norton— es pertinente y necesaria para dotar a la empresa de una estructura organizativa que soporte el crecimiento planificado, facilitando la transición de una operación familiar a una corporativa.

La aplicación de herramientas de diagnóstico permitió identificar que, si bien DICOVS posee una sólida trayectoria, existen áreas críticas que requieren intervención inmediata. Entre las fortalezas más destacadas se encuentran la experiencia y calidad de sus productos, una estructura funcional de procesos operativos y la implementación de una integración vertical hacia atrás mediante la importación directa de materia prima. Por otro lado, las debilidades radican en la ausencia de un presupuesto anual operativo y de una estructura de costos que prevea escenarios de riesgo y asegure la liquidez. A esto se suma la falta de una estrategia de marketing enfocada en el mercado corporativo privado (B2B) y un limitado proceso de selección de talento humano por la carencia de perfiles por competencias.

Con base en estos resultados, se desarrolló la propuesta de planificación estratégica, estructurada en las cuatro perspectivas del CMI para un periodo de tres a cinco años:

- ❖ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Se plantea asegurar el know-how mediante un modelo de gestión por competencias. El objetivo es que, para el año 2029, el 70% de los puestos de la empresa estén cubiertos por personal idóneo, garantizando su correcta selección y capacitación continua.

- ❖ **Perspectiva de Procesos Internos:** Se proyecta, en un plazo máximo de cuatro años, la tecnificación y automatización del 80% de los procesos de producción en la cadena de valor. Simultáneamente, se persigue una reducción del 20% en los costos operativos como resultado de la estandarización y optimización eficiente de dichos procesos.

- ❖ **Perspectiva de Clientes y Mercado:** Con el fin de generar valor de marca, se reestructurará la cartera de clientes, proyectando alcanzar un 60% de participación del mercado privado en un periodo de cinco años. Para ello, se establece como meta un incremento del 70% en las ventas a este sector para el año 2029, tomando como base el inicio de la planificación (2026).

- ❖ **Perspectiva Financiera:** Se implementará una planificación operativa formal mediante presupuestos anuales y una estructura de costos adaptada a la integración vertical hacia atrás. El objetivo central es garantizar la liquidez real de la operación sin depender del inventario, utilizando la prueba ácida como métrica principal, con la meta de situar este índice en un intervalo de 0.8 a 1.2 en los primeros tres años.

En conclusión, el presente trabajo investigativo no solo provee a DICOVS de un marco teórico y analítico, sino que le entrega una herramienta de ejecución práctica y medible. La adopción integral de esta planificación asegura que la compañía cuente con los cimientos necesarios para sostener su competitividad, mitigar la dependencia estatal y garantizar que las decisiones gerenciales del presente se traduzcan en el crecimiento, la rentabilidad y el prestigio institucional a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones obtenidas y con el propósito de asegurar la correcta implementación y el éxito de la planificación estratégica de DICOVS para el periodo 2026-2029, se recomienda:

❖ **Institucionalizar el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Se recomienda a la Gerencia General adoptar el CMI no solo como un documento de consulta, sino como el eje central de la gestión directiva. Es imperativo establecer reuniones trimestrales de revisión estratégica para evaluar el cumplimiento de los indicadores planteados. Esto permitirá detectar desviaciones de manera temprana y realizar ajustes tácticos que aseguren alcanzar las metas de rentabilidad y posicionamiento en el horizonte de tiempo definido.

❖ **Ejecutar un Plan de Transición hacia la Cultura Corporativa**

Dado que la empresa se encuentra en una fase de transición de una gestión familiar a una profesional, se sugiere implementar un programa de gestión del cambio. Este debe enfocarse en sensibilizar al personal actual sobre la importancia de la estandarización de procesos y la adopción de los nuevos perfiles por competencias. La capacitación continua será el factor crítico de éxito para alcanzar el 70% de idoneidad del talento humano proyectado para 2029.

❖ **Priorizar la Estrategia Comercial B2B y Diversificación de Mercado**

Para mitigar la vulnerabilidad que representa la dependencia del sector público, es fundamental poner en marcha de inmediato la estrategia de marketing enfocada en el mercado privado corporativo. Se recomienda asignar recursos específicos para la prospección de clientes industriales y empresariales de alto nivel, utilizando la "alta costura" y la asesoría textil personalizada como elementos diferenciadores que permitan alcanzar el 60% de participación en el sector privado.

❖ **Invertir en la Tecnificación y Centralización de la Producción**

Con el fin de lograr la reducción del 20% en costos operativos, se sugiere iniciar un proceso escalonado de inversión en maquinaria y software de gestión de producción (ERP especializado). Esta tecnificación debe ir acompañada de la centralización de la manufactura en la planta matriz, lo que permitirá un control de calidad más riguroso y la optimización de los tiempos de entrega, fortaleciendo así la promesa de valor de la marca.

❖ **Implementar un Sistema Formal de Control Financiero y Presupuestario**

Dado que la empresa actualmente carece de un modelo de presupuestos anuales y de mecanismos para medir su liquidez real, se recomienda diseñar e instituir una estructura financiera operativa formal. Es prioritario establecer y ejecutar presupuestos anuales rigurosos que permitan proyectar ingresos, controlar el gasto y evaluar el desempeño económico. A la par, se debe instaurar la "prueba ácida" como la métrica principal para evaluar la salud financiera de la organización, fijando como meta situar este índice en un intervalo de 0.8 a 1.2. La implementación de estos controles desde cero permitirá a la gerencia tomar decisiones basadas en el efectivo disponible y no en inventarios estáticos, asegurando que estrategias como la integración vertical hacia atrás sean financieramente sostenibles.

❖ **Evaluación y Actualización Periódica de la Estrategia**

Finalmente, se recomienda que, al cierre de cada ejercicio fiscal, se realice un análisis del entorno externo (Pestel) y de las fuerzas competitivas de la industria. El entorno textil es altamente dinámico, y DICOVS debe mantener la flexibilidad necesaria para adaptar sus tácticas sin perder de vista los objetivos estratégicos de largo plazo definidos en este estudio.

REFERENCIAS

- Alexa Tejidos. (2025) Digitalización de las Empresas Textiles. Recuperado de: <https://alexatejidos.com.ec/digitalizacion-de-las-empresas-textiles/> (blog web)
- Asobanca. (2022) Guía de Industria Textil. Pp. 31. Recuperado de: <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2022/12/19.-Guia-Industria-Textil.pdf>
- Asociación de Industrias Textiles del Ecuador AITE. (2024). *Boletín Estadístico: Desempeño del sector textil y confección enero-marzo 2024*. <https://aite.com.ec/boletines/2024/BoletinFebrero2024.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2024). *Pulso económico: Desempeño del sector real y manufacturero* (Nro. 22). Recuperado de: https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/10/Pulso_Economico_N22_Septiembre_2024.pdf
- Bohórquez, N., & Pérez, M. (2013). La planeación estratégica: un pilar fundamental en la gestión empresarial. *Revista de Investigaciones UNAD*, 12(2), 21–44. <https://doi.org/10.22490/25391887.1164>
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5ta ed.). John Wiley & Sons.
- Buestan, B. (2024). *Análisis de la competitividad y productividad en las empresas textiles de la ciudad de Cuenca*. [Tesis de Maestría, Universidad Católica de Cuenca]. Repositorio UCACUE. <https://dspace.ucacue.edu.ec/bitstreams/96af1c6d-6b06-42f6-a0f2-596304aed60b/download>
- Cordero, S. (2025). La industria textil como motor de empleo: Genera +125.000 puesto de trabajo. *Revista Ekos*. Recuperado de: <https://ekosnegocios.com/articulo/la-industria-textil-como-motor-de-empleo-genera-125-000-puesto-de-trabajo>
- Coronel, I. 2018. *Modelo de Gestión Estratégica para PYME con Cuadro de Mando Integral*. Primera Edición. Imprenta digital de la Universidad del Azuay. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/index.php/ceazuay/catalog/book/221>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.

- Hanna, D. P., & Bigelow, R. (2024). *Strategic leadership and management: Aligning vision and resources in a dynamic environment*. Academic Press.
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2023). *Normativa técnica de seguridad y salud ocupacional para indumentaria y dotación industrial*. Gobierno del Ecuador. <https://www.normalizacion.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC]. (2024). *Directorio de Empresas y Establecimientos: Sector Manufactura*.
- Jindal, Harsh & Kaur, Spinder. (2021). Robotics and Automation in Textile Industry. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*. 40-45. 10.32628/IJSRSET21839.
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (2002) Cuadro de mando integral, 2da. edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca MPCEIP. (2025) Ficha sectorial textil. Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2025/06/Ficha-sectorial-Textil.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2024). Normativas de cumplimiento laboral y seguridad industrial en plantas de producción. Gobierno del Ecuador. https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/11/Anexo-3_Norma-Tecnica-de-Seguridad-e-Higiene-del-Trabajo-signed-signed-signed-signed.pdf
- Moreira, N. (19 de agosto de 2025). Sector textil ecuatoriano crece un 9,7% en 2025 pese a desafíos de competencia. *El Diario*. <https://www.eldiario.ec/ecuador/sector-textil-ecuatoriano-crece-un-97-en-2025-pese-a-desafios-de-competencia-19082025/>
- OnData. (2025). Uniforme vs. Libertad en el trabajo: ¿Cuál es la mejor opción? Recuperado de: <https://www.ondata.com.ec/uniforme-vs-libertad-en-el-trabajo/> (diario digital)
- Pacheco, A. (27, febrero, 2025). Economía Circular y la Industria Textil en el Ecuador. *Investoria Foundation*. <https://investoria.org/economia-circular-y-la-industria-textil-en-el-ecuador/>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.

- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. The free Press. Traducido al español por Grupo Editorial Patria. (Original publicado en 1980).
- Revista Gestión. (6 de noviembre de 2024). Hilos de resiliencia: el sector textil de Ecuador ante nuevos desafíos. *Gestión Digital*.
<https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/hilos-de-resiliencia-el-sector-textil-de-ecuador-ante-nuevos-desafios/>
- Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP. (2024). *Guía metodológica para la aplicación del Valor Agregado Ecuatoriano (VAE) en bienes y servicios*.
<https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/08/RI-0301-A.pdf>
- Valero, J. (2024). *Análisis de la productividad en el sector textil y su incidencia en el bienestar económico*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio UPS. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/28952/1/UPS-GT005672.pdf>

ANEXOS

Anexo 1.

Tablas de datos macroeconómicos del sector textil ecuatoriano, en comercio exterior y ventas nacionales sobre productos textiles y producción de prendas de vestir.

EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR Y ARTICULOS TEXTILES			IMPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR Y ARTICULOS TEXTILES			BALANZA COMERCIAL DE PRENDAS DE VESTIR Y ARTICULOS TEXTILES		
AÑO	EXPORTACIONES (MILLONES USD)	% VARIACIÓN	AÑO	IMPORTACIONES (MILLONES USD)	% VARIACIÓN	AÑO	IMPOR. NETAS (MILLONES USD)	% VARIACIÓN
2018	53,3		2018	253,4		2018	-200,1	
2019	58,6	9,94%	2019	276,9	9,27%	2019	-218,3	9,10%
2020	48,2	-17,75%	2020	301,5	8,88%	2020	-253,3	16,03%
2021	72,3	50,00%	2021	279,6	-7,26%	2021	-207,3	-18,16%
2022	68,1	-5,81%	2022	344,9	23,35%	2022	-276,8	33,53%
2023	67,3	-1,17%	2023	396,8	15,05%	2023	-329,5	19,04%

EXPORTACIONES DE HILOS, LANAS, FIBRAS, TELAS Y TEJIDOS			IMPORTACIONES DE HILOS, LANAS, FIBRAS, TELAS Y TEJIDOS			BALANZA COMERCIAL DE HILOS, LANAS, FIBRAS, TELAS Y TEJIDOS		
AÑO	EXPORTACIONES (MILLONES USD)	% VARIACIÓN	AÑO	IMPORTACIONES (MILLONES USD)	% VARIACIÓN	AÑO	IMPOR. NETAS (MILLONES USD)	% VARIACIÓN
2018	64,4		2018	489,7		2018	-425,3	
2019	62,7	-2,64%	2019	419,3	-14,38%	2019	-356,6	-16,15%
2020	67,6	7,81%	2020	296,9	-29,19%	2020	-229,3	-35,70%
2021	80,7	19,38%	2021	439,3	47,96%	2021	-358,6	56,39%
2022	66,6	-17,47%	2022	543,9	23,81%	2022	-477,3	33,10%
2023	52,4	-21,32%	2023	445,6	-18,07%	2023	-393,2	-17,62%

VENTAS DE PRENDAS DE VESTIR			VENTAS DE PRODUCTOS TEXTILES		
AÑO	EXPORTACIONES (MILLONES USD)	% VARIACIÓN	AÑO	EXPORTACIONES (MILLONES USD)	% VARIACIÓN
2018	1065		2018	519,3	
2019	1051,3	-1,29%	2019	470,9	-9,32%
2020	668,7	-36,39%	2020	353,2	-24,99%
2021	853,4	27,62%	2021	454,8	28,77%
2022	1008,9	18,22%	2022	500,6	10,07%
2023	979,8	-2,88%	2023	450,7	-9,97%

Fuente: Adaptado de la información de las tablas de las fichas sectoriales del MPCEIP que elaboraron con datos del Banco Central del Ecuador en 2024.