



Facultad de Ciencias de la Administración
Carrera de Tecnología Superior en Gestión
Empresarial

Planeación estratégica en el área de corte de la
empresa privada PASAMANERÍA S.A

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

Autora:

Dora Susana Chasi Matute

Director:

Pedro Fernando Guerrero Maxi

Cuenca – Ecuador

Año

2026

DEDICATORIA

A Dios, por brindarme la vida, la salud y la fortaleza necesaria para retomar mis sueños en el momento justo, demostrándome que el tiempo de cumplir metas no tiene límites.

A mis padres, por ser mi apoyo incondicional y por mantener su fe en mí incluso en los momentos en que yo misma dudaba. A mis hermanos y sobrinas, por ser el motor de mi alegría constante. Este logro, alcanzado con esfuerzo e independencia, es el testimonio vivo de que, con fe y amor, todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a la Universidad del Azuay y al programa de cursos Avanzar, por abrirme las puertas al conocimiento tecnológico que hoy me permite concluir esta etapa profesional.

Mi gratitud especial al Ing. Pedro Guerrero y al Ing. Juan Tenezaca, por su paciencia y por brindarme las herramientas necesarias para cumplir el sueño de culminar este proyecto.

Asimismo, quiero reconocer de manera especial a mis compañeros de aula. Gracias por su generosidad al guiarme en aquellos temas que me resultaban difíciles de comprender; su apoyo constante y sus explicaciones fueron fundamentales para mi aprendizaje diario.

Este logro es fruto tanto de mi esfuerzo personal como de la invaluable ayuda que recibí de todos ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	2
1.1. Análisis Situacional.....	2
1.1.1. Mercado.....	2
1.1.2. Personal.....	4
1.1.3. Productos y Servicios.....	5
1.1.4. Precio o Retribuciones	6
1.1.5. Instalaciones y Recursos	7
1.1.6. Economía y Finanzas o Rendimientos	8
1.1.7. Información y Comunicación.....	9
1.1.8. Toma de Decisiones	10
1.1.9. Contingencias.....	11
1.2. Contexto del sector.....	12
1.3. Fundamentos Teóricos de la Gestión Estratégica, Dirección Estratégica.....	14
1.4. Importancia del cuadro de mando integral (CMI) en PYME.....	15
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	16

2.1. Valores Estratégicos.....	16
2.2. Visión.....	17
2.3. Misión	19
2.4. Estrategia Empresarial	21
3. PLANEACIÓN A LARGO Y MEDIANO PLAZO	24
3.1. Temas Estratégicos.....	25
3.2. Temas Críticos	27
3.3. Asuntos Estratégicos	27
3.4. Asuntos Críticos:.....	31
3.5. Formulación de las Estrategias de Valor.....	33
3.6. Los Objetivos Estratégicos.....	35
3.7. Indicadores clave de desempeño.....	38
3.8. Control de mando integral CMI.....	39
CONCLUSIONES.....	42
RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	44

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Estratégico	40
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de los Valores Estratégicos.....	16
Tabla 2. Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.	23
Tabla 3. Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos.	26
Tabla 4. Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos.....	29
Tabla 5. Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA	30
Tabla 6. Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos.....	32
Tabla 7. formato para la formulación de las estrategias de valor.....	34
Tabla 8. Hoja para la redacción de los objetivos estratégicos.....	36
Tabla 9. Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores claves.	38
Tabla 10. Formato para la elaboración del tablero de control.....	41

RESUMEN

El presente trabajo aborda la falta de una dirección estratégica formal en el área de Corte y Confección de Pasamanería S.A., situación que afecta la eficiencia operativa y la generación de valor. Basándose en el modelo de Iván R. Coronel (2018), se propone el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para alinear las operaciones diarias con los objetivos de largo plazo y fortalecer la competitividad de la empresa.

La metodología incluyó un diagnóstico situacional mediante matrices FODA, la definición de la identidad corporativa (misión, visión y valores) y la formulación de una planificación estratégica integral. Como resultado, se identificaron factores críticos como los tiempos muertos y el desperdicio de material, para los cuales se establecieron indicadores clave de desempeño (KPI) y mapas estratégicos. La propuesta final ofrece una estructura de gestión orientada a la mejora continua, optimizando el uso de recursos y la capacidad del personal.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral (CMI), departamento de producción, dirección estratégica, estrategia, planeación estratégica, sector textil.

ABSTRACT

This paper addresses the lack of a formal strategic direction in the Cutting and Sewing area of Pasamanería S.A., a situation that affects operational efficiency and value creation. Based on the model by Iván R. Coronel (2018), the design of a Balanced Scorecard (BSC) is proposed to align daily operations with long-term objectives and strengthen the company's competitiveness.

The methodology included a situational diagnosis using SWOT matrices, the definition of corporate identity (mission, vision, and values), and the formulation of an integrated strategic plan. As a result, critical bottlenecks such as downtime and material waste were identified, for which key performance indicators (KPIs) and strategic maps were established. The final proposal offers a management structure oriented toward continuous improvement, optimizing resource utilization and staff capabilities.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), strategy, strategic management, strategic planning, production department, textile industry.

INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo de la industria textil actual, la eficiencia operativa se ha convertido en el pilar fundamental para la sostenibilidad de las empresas. Dentro de este contexto, Pasamanería S.A. enfrenta el reto de modernizar sus procesos tradicionales para alinearse con las exigencias de mercados de alta gama. La presente investigación se enfoca en el área de corte, identificada como el corazón operativo de la planta, donde actualmente predomina un conocimiento empírico que, si bien ha sostenido la producción, presenta limitaciones frente a la necesidad de precisión y reducción de costos.

El problema central radica en la variabilidad de la calidad y el desperdicio de materia prima debido a la falta de una planeación estratégica formal. Esta situación no solo afecta la rentabilidad inmediata, sino que limita la capacidad de la empresa para actuar como proveedor estratégico de grandes marcas internacionales. Por lo tanto, este trabajo justifica su relevancia en la urgencia de profesionalizar el talento humano y optimizar el uso de tecnología digital en la maquinaria. A través de un diagnóstico participativo, esta tesis propone una ruta estratégica que aborda la eficiencia técnica y la capacitación del personal. El objetivo final es transformar el área de corte en una unidad de alta precisión, mejorar significativamente la eficiencia operativa y asegurando el respaldo técnico necesario para competir con éxito en el mercado ecuatoriano.

La planeación estratégica se define como un proceso fundamental para determinar el rumbo de una organización, permitiendo que las áreas operativas se alineen con los objetivos globales. En este sentido, la gestión estratégica no solo busca la supervivencia, sino la optimización constante de los recursos. Al respecto, Manrique Céspedes (2024) enfatiza que, en las empresas textiles, la planeación estratégica vinculada a la gestión del capital de trabajo es determinante para alcanzar la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo. De igual manera, autores clásicos de la administración sostienen que, sin una hoja de ruta clara, las áreas técnicas como la de corte tienden a operar bajo la improvisación, limitando su capacidad de respuesta ante las exigencias de calidad del mercado internacional.

CAPÍTULO 1

1. ANÁLISIS DE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Análisis Situacional

La planeación estratégica en empresas textiles ha cobrado relevancia como herramienta clave para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad. Una adecuada gestión del capital de trabajo, como parte de la planeación estratégica, permite optimizar procesos críticos como el corte de tela, al reducir tiempos muertos y mejorar el uso de recursos (Manrique Céspedes, 2024). Este enfoque financiero se convierte en un pilar para la sostenibilidad de pequeñas empresas textiles.

Por otro lado, (García Guilianny, 2021) aborda el proceso de planificación estratégica desde una perspectiva estructural, identificando etapas como el diagnóstico interno, la formulación de objetivos y la implementación de estrategias. Estas fases permiten a las empresas textiles adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer su posición competitiva. Ambos estudios coinciden en que la planeación estratégica no solo mejora la gestión operativa, sino que también facilita la toma de decisiones informadas y alineadas con los objetivos organizacionales.

1.1.1. Mercado

¿Qué mercado atenderemos y quiénes son nuestros clientes?

Mercado objetivo: Sector textil y confección local en Cuenca, Ecuador.

Clientes principales: Diseñadores de moda. Sección de confección, que dependen del servicio de corte.

Consumidores indirectos: compradores finales de prendas confeccionadas a partir de la materia prima cortada.

¿Quiénes son nuestros proveedores?

Proveedores de materia prima textil: distribuidores de telas (algodón, poliéster, compra de telas especiales).

Proveedores de insumos de corte: papel para moldes, marcadores, cintas adhesivas, reglas, tijeras industriales.

Proveedores de maquinaria y mantenimiento: cortadoras rectas manuales y FK, máquina de tendido, repuestos y servicio técnico.

Proveedores de equipos de protección: guantes anticorte, orejeras, mascarillas, gorros, gafas de seguridad y uniformes de trabajo.

¿Quiénes son nuestros competidores?

Competidores directos: otras fábricas textiles en Cuenca y la región que cuentan con secciones de corte, como empresas de confección de uniformes.

Competidores indirectos: talleres medianos o pequeños con procesos manuales de corte que ofrecen precios más bajos, aunque con menor precisión y productividad.

Competencia internacional: importadores de prendas terminadas de países como China, Perú y Colombia, que reducen la demanda de confección local.

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

Clientes: valoran la precisión del corte, reducción de errores en la confección.

Competidores: reconocen a Pasamanería Tosi como una empresa sólida y con trayectoria.

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

Interna (colaboradores y directivos) la sección de corte es estratégica porque garantiza precisión, minimiza desperdicios y determina rendimiento de producción.

Externa (mercado / entorno): la fábrica Pasamanería S.A. es vista como una empresa con experiencia y tradición en el sector textil cuencano.

Competitividad:

- Alta en cuanto a calidad, precisión del corte y cumplimiento de estándares.
- Media en costos frente a pequeños talleres informales que trabajan con menores gastos.
- Media-alta en capacidad instalada, dado que se cuenta con maquinaria y procesos estandarizados.

Participación de mercado:

- Fuerte presencia en Cuenca y la región, con reconocimiento en el sector textil.
- Limitada participación frente a la importación de prendas terminadas (competencia internacional).
- Oportunidad de crecer ampliando servicios de corte para terceros y diversificando clientes (por ejemplo, emprendedores y pequeñas marcas de moda).

1.1.2. Personal

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

En la sección de corte se cuenta con 10 operarios (cortadoras, ayudantes de tendido, supervisora). El personal posee experiencia práctica en manejo de máquinas de corte y procesos de producción textil. Sin embargo, existe la necesidad de optimizar el consumo de tela y aprovechar los tiempos muertos.

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

Sí, las prestaciones cumplen con la legislación laboral ecuatoriana: salario básico, afiliación al IESS, décimos, vacaciones y beneficios de ley.

Comparación con competidores:

Talleres pequeños e informales: suelen no cumplir con la ley ni entregar estabilidad laboral.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

En general, el personal valora la estabilidad laboral y cumplimiento de la ley, aspectos poco comunes en talleres pequeños. Existe percepción de que las prestaciones son justas, aunque no necesariamente motivadoras, ya que se consideran estándar y sin incentivos adicionales.

¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?

Actualmente los incentivos son limitados. Se cumplen los beneficios de ley, pero no se cuenta con un plan formal de reconocimiento al desempeño, bonos de productividad ni programas de ascenso estructurados.

¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Fortaleciendo la capacitación técnica y tecnológica del personal de corte.

Implementando programas de motivación e incentivos.

Mejorando la comunicación interna.

Fomentando cultura de calidad y seguridad.

1.1.3. Productos y Servicios

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

Cortes precisos y estandarizados.

Servicio de tendido de tela.

Elaboración de trazos.

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

Actualmente, la cartera de servicios está más enfocada en lo tradicional: tendido. El corte y el trazado se realizan de forma automatizada.

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

La innovación se manifiesta principalmente a través de la adquisición de nueva maquinaria.

¿Qué valor agregamos a nuestros productos / servicios?

Precisión en el corte.

Optimización de material.

Cumplimiento de estándares de calidad.

Volúmenes altos de prendas cortadas.

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

Productividad media-alta en comparación con talleres pequeños gracias a la maquinaria industrial y personal experimentado.

Calidad alta en cuanto a precisión de corte, uniformidad y aprovechamiento de material. El control de calidad asegura que las piezas lleguen a confección con mínima variación.

1.1.4. Precio o Retribuciones

¿Con qué criterio establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Los precios se calculan tomando en cuenta los costos de producción (como mano de obra, energía, insumos), los gastos generales (como administración y servicios), el margen de ganancia que espera la empresa, y lo que cobra la competencia en Cuenca y alrededores. Se revisan cada cierto tiempo, sobre todo si suben los precios de los materiales o hay inflación.

Condición estándar: precios por volumen de producción y flexibilidad en plazos de entrega según la necesidad.

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

Frente a empresas similares: ofrecemos mejor calidad.

Frente a talleres informales: nuestros precios son altos, porque ellos no siempre cumplen con normas laborales o legales.

Frente a productos importados: no competimos en precio, sí en calidad y atención laboral.

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

Está relacionado con la precisión del trabajo, el poco desperdicio y la puntualidad en las entregas.

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

Se enfoca en clientes que valoran calidad y confianza, justificando sus precios con cumplimiento y experiencia.

1.1.5. Instalaciones y Recursos

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

La sección de corte cuenta con un área física destinada al tendido y corte de telas, con mesas amplias y condiciones de seguridad aceptables.

Se dispone de cortadora de tela automática FK cortadoras rectas industriales, mesas de tendido y herramientas de apoyo, para la producción actual. Sin embargo, algunos equipos como los coches de tendido son manuales, lo que podría limitar la eficiencia si la demanda crece.

¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

Los procesos de tendido y corte son funcionales, pero mantienen un enfoque tradicional. Se aplican prácticas de reducción de desperdicios de tela, aunque no existe un sistema formal de reciclaje o reutilización de retazos.

¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

El conocimiento se basa principalmente en la experiencia práctica del personal. No existe un sistema formal de gestión del conocimiento (manual de procesos).

¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

La innovación ha sido vinculada en infraestructura y maquinaria en las distintas áreas.

1.1.6. Economía y Finanzas o Rendimientos

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

Tiene una capacidad de inversión moderada: podemos mantener lo que ya tenemos y si queremos tecnología avanzada, como máquinas automáticas, necesitamos buscar apoyo externo (créditos y alianzas).

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

La empresa funciona principalmente con su propio dinero sin muchas deudas. Tiene liquidez para el día (sueldos, materiales y servicios), pero no para grandes inversiones o emergencias sin pedir crédito.

¿A que riesgos financieros estamos expuestos?

Hay competencia informal que venden más barato y nos quitan margen. Dependemos mucho de los negocios locales, así que, si baja la demanda en la zona, nos afecta. También hay riesgos legales si no cumplimos con normas laborales o de seguridad.

¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

Tienen un equipo contable que lleva bien los: presupuestos, ingresos, egresos y márgenes por área.

¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

La sección de corte no genera ingresos por sí sola, pero sí aporta valor al proceso completo. Podemos mejorar si reducimos desperdicios y optimizamos tiempos.

1.1.7. Información y Comunicación

¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

Internas: reportes de producción, control de desperdicios, indicadores de eficiencia, retroalimentación de supervisores y operarios.

Externas: proveedores de insumos y maquinaria textil.

Clientes y marcas de moda locales.

Ferias y asociaciones textiles de Cuenca Ecuador.

Información pública (estadísticas del INEC, regulaciones laborales y ambientales).

¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?

Se prioriza la información directamente relacionada con la producción: costos de insumos, tiempos de entrega.

¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?

Comunicación interna: existe coordinación directa entre supervisora y operarios, pero se basa principalmente en comunicación verbal.

Comunicación externa: relación con clientes mediante reuniones, llamadas, correos y visitas.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos en el área de corte?

Se utilizan sistemas básicos para registrar órdenes de tendido y corte para un mejor control.

¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?

Internamente: cumplen con lo básico, pero presentan riesgo de errores.

1.1.8. Toma de Decisiones

¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones en el área de corte?

La gerencia general y jefatura de producción toman las decisiones (adquisición de maquinaria, la producción semanal en la planta de confecciones, las prioridades en colecciones).

La supervisión de la sección de corte toma decisiones operativas diarias (asignación de tareas, ajustes de producción, control de desperdicios).

¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra área sección de corte?

- Decisiones estratégicas: Gerencia general y dueños de la fábrica.
- Decisiones tácticas: Jefatura de producción y supervisora de corte.
- Decisiones operativas: Encargados de equipo y personal de corte bajo supervisión directa.

¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?

Las decisiones claves se toman en función de cumplimiento de plazos, calidad del producto final y recursos disponibles.

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

La información es más operativa que estratégica reportes de producción, tiempos de entrega, consumo de tela.

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

Moderado en decisiones operativas, donde se considera la experiencia del personal de corte para resolver problemas prácticos (ordenes de tendidos, ajustes de moldes, mantenimiento preventivo).

1.1.9. Contingencias

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

Si de repente falta gente o hay menos recursos, lo primero sería reorganizar el trabajo entre quienes estén disponibles. También es clave que varias personas sepan hacer distintas tareas, así no se depende de una sola. Y para evitar que el talento se vaya, habría que motivar al equipo y cuidar a quienes son claves.

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

Cuando algo falla en la forma en que se trabaja, lo urgente es revisar que salió mal. Si una máquina deja de funcionar, se puede pasar a hacerlo manualmente mientras se arregla. Se llama al servicio técnico de inmediato.

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

Se revisa la necesidad del cliente. Se ajusta la producción para responder rápido, ya sea cambiando diseños o aumentando la capacidad. Es importante hablar directamente con el cliente para negociar tiempos o buscar soluciones.

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

Si el mercado cambia, lo mejor es no depender de un solo tipo de cliente o producto. Se pueden ofrecer promociones o precios más flexibles. Y estar atentos a lo que pasa en el mercado, tanto local como internacional, ayuda a anticiparse y tomar decisiones a tiempo.

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

Si hay nuevas leyes o reglas, hay que adaptarse rápido, sobre todo en temas laborales o ambientales. Y como los clientes, proveedores, trabajadores y la comunidad son parte fundamental del negocio, mantener una buena relación con ellos y estar en comunicación constante es clave para superar cualquier imprevisto.

1.2. Contexto del sector

Durante la última década, el sector textil ecuatoriano ha mantenido una presencia significativa dentro de la estructura manufacturera nacional, destacándose principalmente por su capacidad de generación de empleo y su contribución a la actividad productiva interna. Diversos estudios señalan que la elaboración de prendas de vestir constituye el principal segmento del sector, concentrando la mayor cantidad de unidades productivas y trabajadores, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas (Cevallos , 2022). Asimismo, su desempeño reciente ha estado estrechamente vinculado a las condiciones del mercado interno y a las decisiones de política comercial implementadas en el país (Valdivieso, 2025).

En relación con la conectividad, las investigaciones desarrolladas en los últimos años evidencian que el sector enfrenta limitaciones estructurales asociadas a la baja en inversión en innovación tecnológica, reducidos niveles de productividad y dependencia de insumos importados. El análisis del periodo 2010-2021 muestra variaciones en su aporte al Producto Interno Bruto con una contracción significativa durante la crisis sanitaria de 2020, lo que puso en evidencia debilidades en la capacidad de respuesta empresarial (Universidad de Guayaquil, 2022). No obstante, también se identifican oportunidades estratégicas orientadas a la modernización productiva y a la ampliación de mercados internacionales (Valdivieso, 2025).

La emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 constituyó uno de los principales desafíos para la industria textil en el Ecuador en los últimos años. Las restricciones de movilidad, la disminución del consumo y las alteraciones en la cadena de suministros impactaron directamente en los niveles de producción y comercialización. De acuerdo con los estudios recientes, las políticas públicas implementadas durante este periodo influyeron en la dinámica competitiva del sector, generando cambios en la estructura de mercado (Segovia, 2022). Este escenario obligó a las empresas a replantear sus estrategias operativas y comerciales para garantizar su sostenibilidad.

Finalmente, en el contexto actual, la sostenibilidad se ha convertido en un eje estratégico para el sector textil ecuatoriano. Investigaciones recientes subrayan la importancia de fortalecer la gestión ambiental, especialmente en lo referente al manejo de residuos y uso eficiente de recursos como un componente clave para mejorar la competitividad y cumplir con estándares regulatorios (García & Timbiano, 2023).

En consecuencia, la adopción de prácticas sostenibles no solo responde a exigencias normativas, sino que también contribuye a mejorar la imagen corporativa y a la permanencia del sector.

1.3. Fundamentos Teóricos de la Gestión Estratégica, Dirección Estratégica

En las empresas textiles del Ecuador, la Dirección Estratégica combina la definición de objetivos a largo plazo con la ejecución de acciones concretas que permitan alcanzarlos, considerando tanto factores internos como externos de la organización. Investigaciones recientes en el sector evidencian la necesidad de desarrollar estrategias competitivas que no solo mejoren la posición de las empresas en el mercado local, sino que también aumenten sus oportunidades de exportación, fortaleciendo la capacidad estratégica de las PYME textiles (Valdivieso y otros, 2022). Este enfoque requiere una actitud proactiva para gestionar la competitividad, especialmente frente a situaciones críticas como la pandemia.

Además de la perspectiva competitiva, la sostenibilidad estratégica ha adquirido un rol central en la gestión de las empresas textiles ecuatorianas. Estudios recientes muestran que la implementación de prácticas sostenibles, tales como economía circular y digitalización de procesos, contribuye a reducir el impacto ambiental de la producción textil y forma parte de una visión estratégica integral que asegura la continuidad del negocio y promueve la responsabilidad social corporativa (Erazo y otros, 2025). Esto demuestra que la gestión estratégica trasciende los resultados económicos, incorporando aspectos sociales y ambientales en la planificación.

Por otro lado, la transformación digital se ha convertido en un componente clave de la dirección estratégica dentro del sector textil ecuatoriano. La adopción de tecnologías permite optimizar procesos, incrementar la productividad y mejorar la competitividad empresarial. Estudios recientes identifican que la falta de acceso a herramientas digitales emergentes constituye una barrera para muchas PYME textiles, mientras que su implementación facilita la gestión eficiente y la rápida adaptación a cambios en mercados globalizados (Lalaleo, 2025). De esta forma, la estrategia organizacional se vincula directamente con la innovación tecnológica, fortaleciendo la posición competitiva del sector.

1.4. Importancia del cuadro de mando integral (CMI) en PYME

En los últimos diez años, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha adquirido una importancia significativa como herramienta de gestión estratégica para las pequeñas y medianas empresas textiles ecuatorianas. La metodología permite la transformación de la visión organizacional y los objetivos estratégicos e indicadores concretos y mensurables, que facilitan el seguimiento del desempeño organizacional desde varias perspectivas, no sólo financiera sino también operativa y estratégica (Kaplan & Norton, 2001) La aplicación ayuda a fortalecer la planificación y la dirección en una industria competitiva como la textil.

Dentro del sector textil del Ecuador, donde predomina las PYMES, existen limitaciones en recursos tecnológicos, financieros y operativos. Investigaciones recientes evidencian que varias empresas del sector presentan debilidades en la estrategia y las actividades o en sus sistemas de planificación y control, lo que repercute en su productividad y competitividad (Universidad de Guayaquil, 2022). En este contexto, el CMI permite establecer metas claras en áreas clave como producción, comercialización y calidad, promoviendo una gestión estructurada.

Tras la crisis sanitaria del año 2020, las empresas textiles enfrentaron importantes retos derivados de la disminución de la demanda y las restricciones económicas, estudios académicos señalan que la capacidad de adaptación estratégica fue determinante para la recuperación del sector (Segovia, 2022). El CMI facilita este proceso al integrar indicadores financieros, de clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional, lo que permite evaluar el desempeño de manera integral y oportuna.

Finalmente, la aplicación del CMI en las PYMES textiles ecuatorianas contribuye al fortalecimiento de su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo, incorporando indicadores relacionados con innovación, capacitación y producción, así las empresas pueden mejorar su propuesta de valor y responder de manera más efectiva a las exigencias del mercado nacional e internacional (Valdivieso, 2025). De esta manera, el CMI se consolida como un instrumento estratégico clave para el desarrollo del sector textil en el Ecuador.

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Valores Estratégicos

Los valores estratégicos pueden entenderse como el conjunto de principios, creencias y atributos esenciales que orientan el comportamiento organizacional y la toma de decisiones. Estos elementos reflejan las convicciones de la alta dirección sobre la forma en que debe operar la empresa y contribuyen a definir su cultura laboral. Así mismo, los valores estratégicos sirven como base para la formulación de la visión, la misión y la estrategia, permitiendo mantener coherencia en las acciones organizacionales, guiar la asignación de recursos y alinear el desempeño del personal con los objetivos institucionales (Coronel, 2018).

Tabla 1.

Matriz de los Valores Estratégicos.

VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Precisión y calidad						Exactitud en medidas y patrones, como control de calidad en cada lote y reducción de errores humanos o mecánicos.
Aprovechamiento de materiales						Técnicas de trazado eficientes, reutilización de retazos y software de optimización de corte.
Eficiencia operativa						Flujo continuo de trabajo, tiempos óptimos por pedido y uso de maquinaria adecuada.
Capacitación del personal						
Tecnología y mantenimiento						
Gestión de la producción						

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

La matriz de valores estratégicos se utilizó para evaluar y comparar los factores más importantes del área de corte, asignando una calificación según su nivel de importancia dentro del proceso productivo. Este análisis permitió identificar cuáles valores tienen mayor impacto en la calidad y eficiencia del trabajo.

Como resultado, se determinó que tres valores estratégicos obtuvieron la calificación máxima de cinco: precisión y calidad, aprovechamiento de materiales y eficiencia operativa. Estos factores se identificaron como los más relevantes para mejorar la productividad, optimizar los recursos y garantizar la calidad del proceso de corte.

Declaratoria:

Precisión y Calidad: Exactitud en medidas y patrones, control de calidad en cada lote y reducción de errores humanos o mecánicos

Aprovechamiento de Materiales: Técnicas de trazado eficientes, reutilización de retazos y software de optimización de corte.

Eficiencia Operativa: Flujo continuo de trabajo, tiempos óptimos por pedido y uso de maquinaria adecuada.

2.2. Visión

Según (Coronel, 2018), la visión organizacional constituye una proyección clara del futuro deseado por la empresa, definiendo cómo aspira ser reconocida por sus diferentes grupos de interés. En el contexto del área de corte, la visión permite establecer un rumbo estratégico orientado a la optimización de los procesos productivos, la mejora de la calidad y el uso eficiente de los recursos, facilitando así la alineación de las actividades operativas con los objetivos de crecimiento, competitividad y desarrollo organizacional.

Preguntas para desarrollar la Visión de la Empresa Pasamanería S.A- Sección de Corte Interno.

¿Quiénes somos?

Un equipo técnico especializado en el área de corte de Pasamanería S.A, comprometido con la precisión, calidad y eficiencia.

¿A dónde aspiramos llegar?

A ser un referente en procesos de corte textil, destacando por innovación y aprovechamiento de materiales.

¿Qué deseamos alcanzar en el plazo que establecemos?

Optimizar tiempos, reducir desperdicios y elevar los estándares de calidad en cada pedido.

¿Para qué deseamos construir el escenario futuro aspirado?

Para fortalecer la competitividad de la empresa y aportar al crecimiento sostenible de la empresa.

¿Cuál es el plazo que establecemos para ello?

Cinco años, con metas claras y mejoras continuas.

Declaratoria:

La sección de corte interno de la empresa de Pasamanería S.A. aspira a convertirse en un área estratégica reconocida por su precisión, eficiencia operativa y aprovechamiento óptimo de materiales. En un plazo de cinco años, buscamos implementar procesos innovadores que reduzcan desperdicios, optimicen tiempos de producción y garanticen altos estándares de calidad, contribuyendo al crecimiento sostenible y competitivo de la organización.

2.3. Misión

De acuerdo con (Coronel, 2018), Competitividad y Sostenibilidad en el sector textil ecuatoriano, la misión organizacional establece la razón fundamental de existencia de la empresa y define la manera en que esta crea valor para sus clientes y demás grupos de interés. En el área de corte, este concepto se traduce en la orientación de las actividades hacia procesos productivos eficientes, enfocados en la calidad, precisión y cumplimiento de los requerimientos, lo que contribuye al logro de los objetivos estratégicos y al fortalecimiento competitivo de la organización.

Preguntas Desarrolladas de la Misión de la Empresa "Pasamanería S.A– Sección de Corte Interno.

¿Qué somos?

Somos una unidad técnica especializada en el corte de materiales textiles para la elaboración de pasamanería, comprometida con la precisión, eficiencia y calidad.

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

Estamos en la actividad de trazado, corte y preparación de insumos textiles, y debemos estar en constante mejora e innovación de estos procesos para optimizar recursos y tiempos.

¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?

Nuestros productos son cortes precisos y optimizados de materiales textiles, que deben cumplir con los estándares de calidad requeridos para la fabricación de pasamanería decorativa y funcional.

¿Por qué y para qué existimos?

Existimos para garantizar un proceso de corte eficiente que contribuya a la calidad final del producto, reduciendo desperdicios y asegurando el aprovechamiento máximo de los materiales.

¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?

Aporta valor a las áreas de producción, diseño y comercialización de la empresa, así como a los clientes que reciben productos bien elaborados y sostenibles.

¿Cómo creamos valor?

Creamos valor mediante técnicas de trazado eficientes, reutilización de retazos, uso de software de optimización de corte y control riguroso de calidad.

¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Potenciamos la precisión y calidad, el aprovechamiento de materiales y la eficiencia operativa, como pilares fundamentales de nuestro desempeño.

Declaratoria:

La sección de corte interno de la empresa de pasamanería tiene como misión ejecutar procesos de trazado y corte con precisión, eficiencia y aprovechamiento óptimo de materiales. Su propósito es garantizar insumos de alta calidad para la producción, reducir desperdicios y contribuir al flujo operativo de la empresa, generando valor a través de prácticas sostenibles y estratégicas.

2.4. Estrategia Empresarial

Según lo planteado por (Chiavenato , 2017), la planeación estratégica es un proceso gerencial que permite a las organizaciones establecer su dirección futura a partir del análisis del entorno y la formulación de estrategias orientadas al cumplimiento de objetivos a largo plazo. En el área de corte, este enfoque contribuye a optimizar el uso de los recursos, mejorar la eficiencia de los procesos productivos y asegurar estándares de calidad, fortaleciendo así la competitividad y el desarrollo organizacional.

De acuerdo con (CEPAL, 2018), la planeación estratégica es un proceso fundamental que permite a las organizaciones analizar su entorno, definir objetivos y establecer acciones orientadas al desarrollo sostenible y la competitividad en contextos cambiantes. En el área de corte, este enfoque facilita la optimización de los recursos, la mejora de la eficiencia en los procesos productivos y el aseguramiento de la calidad, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Preguntas para la determinación de la Estrategia Empresarial de la Empresa "Pasamanería S.A– Sección de Corte Interno.

¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?

- Las principales tendencias que impactan nuestra área incluyen:
- La automatización de procesos de corte y trazado.
- La implementación de software de optimización para reducir desperdicios.
- La adopción de prácticas sostenibles en el uso de materiales.
- La demanda de mayor precisión y personalización en productos textiles.
- La integración de tecnologías CAD/CAM en procesos productivos.

¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?

- Debemos garantizar entregas oportunas, cortes precisos y una calidad constante. Esto se logra mediante:
- Coordinación efectiva con las áreas de diseño y producción.
- Mejora continua de procesos internos.
- Incorporación de tecnología para aumentar la eficiencia.
- Comunicación clara y respuesta rápida a requerimientos específicos.

¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros Stakeholders?

- A los competidores: observar sus avances como referencia para innovar y mejorar.
- A los Stakeholders internos: fomentar la colaboración y retroalimentación constante.
- A los proveedores: establecer relaciones de confianza para asegurar insumos de calidad.
- A los clientes: entregar productos que cumplan con altos estándares técnicos y estéticos.

¿Qué factores estratégicos merecen una gestión especial?

- La precisión en el corte como base de la calidad final.
- El aprovechamiento eficiente de materiales para reducir costos y residuos.
- La capacitación técnica del personal.
- La gestión del tiempo de producción para cumplir con los plazos establecidos.
- La incorporación de tecnologías que mejoren la trazabilidad y el control.

¿Qué tipos de estrategias de valor debemos emplear?

- **Diferenciación por calidad:** cortes exactos y consistentes que elevan el valor del producto final.
- **Eficiencia operativa:** reducción de tiempos y desperdicios mediante procesos optimizados.
- **Sostenibilidad:** uso responsable de materiales y reutilización de retazos
- **Mejora continua:** innovación tecnológica y revisión periódica de procesos.

Matriz de Decisión de Factores Estratégicos

De acuerdo con (Coronel, 2018), la matriz de decisión de los factores estratégicos es una herramienta utilizada para priorizar los elementos clave que influyen en el direccionamiento de la organización. Este instrumento permite comparar los factores estratégicos entre sí, evaluando su nivel de importancia relativa, con el fin de identificar la fuerza impulsora y los factores clave de éxito. Su aplicación facilita la toma de decisiones estratégicas, ya que orienta la formulación de la estrategia empresarial en función de aquellos aspectos que tienen mayor impacto en la competitividad y el desempeño organizacional.

Tabla 2.

Matriz de Decisión de Factores Estratégicos.

	Precisión en cortes	Eficiencia operativa	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Horizontal(unos)
Precisión en cortes			1		1
Eficiencia operativa			1		1
Sostenibilidad					0
Innovación tecnológica					0
Vertical (blancos)	0	1	0	3	
Horizontales (unos)	1	1	0	0	
Total	1	2	0	3	
Orden de importancia	3	2	4	1	

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

Declaratoria:

Área de Corte – Pasamanería S.A

En el área de corte, cada acción cuenta. Cortamos con precisión porque respetamos el detalle. Operamos con eficiencia porque valoramos el tiempo. Innovamos porque creemos en el futuro. Y cuidamos cada decisión porque la sostenibilidad es parte de nuestra esencia.

Aquí, la técnica se une al propósito. Lo que hacemos refleja quiénes somos: un equipo comprometido con la calidad, el bienestar y el impacto positivo.

CAPÍTULO 3

3. PLANEACIÓN A LARGO Y MEDIANO PLAZO

La planeación a mediano plazo constituye una fase intermedia dentro del proceso de planificación estratégica, orientada a traducir los lineamientos generales establecidos en el largo plazo en objetivos más específicos y alcanzables en un horizonte temporal definido, generalmente entre uno y tres años. Este tipo de planificación permite a las organizaciones articular estrategias funcionales y tácticas que faciliten el cumplimiento progresivo de la visión institucional, asegurando coherencia entre los recursos disponibles y las metas planteadas. Asimismo, contribuye a mejorar la coordinación entre áreas y a optimizar el uso de los recursos organizacionales, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante cambios del entorno (David , 2017).

Por su parte, la planeación a corto plazo se enfoca en la ejecución operativa de las estrategias mediante la definición detallada de actividades, responsabilidades y recursos en periodos generalmente anuales o inferiores. Este nivel de planificación permite implementar acciones concretas que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando el control, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. En contextos empresariales específicos, como el área de corte de la empresa Pasamanería S.A., la planificación a corto plazo resulta clave para mejorar la eficiencia productiva, reducir desperdicios y garantizar el cumplimiento de metas operativas alineadas con la estrategia global de la organización (Hitt & Ireland, 2020).

3.1. Temas Estratégicos

De acuerdo con (Coronel, 2018), los temas estratégicos representan procesos vitales y áreas de gestión prioritarias que se integran directamente en la estrategia corporativa. Estos elementos funcionan como los pilares necesarios para ejecutar la planeación en concordancia con la identidad organizacional (misión, visión y valores). Al ser el punto de partida del diseño a largo plazo, su determinación ayuda a establecer los límites y el contexto de los factores que conformarán el plan estratégico final.

Coronel explica que los temas estratégicos se proyectan a largo plazo, usualmente de tres a cinco años, y surgen de un examen detallado de los procesos internos de la organización (Coronel, 2018). Al clasificar estas actividades según su importancia (estratégicas, clave o de apoyo), la empresa puede concentrarse en mejorar aquellos procesos que son vitales para satisfacer a sus clientes y aliados. Para que el Cuadro de Mando Integral funcione correctamente, (Coronel, 2018) propone repartir los temas estratégicos en las cuatro dimensiones clave: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento. Es fundamental que ninguna perspectiva se quede vacía, asignando al menos un tema a cada una para construir un mapa estratégico sólido y completo.

En esta matriz se enlistan los temas estratégicos propuestos a través de una lluvia de ideas y se los pondera colocando una marca en una de las columnas A, B o C, según corresponda. La ponderación A es la más alta y la C, la más baja. Los temas estratégicos que merezcan la ponderación A serán los temas críticos, que se constituirán en fuentes de los asuntos estratégicos de la organización, que serán tratados posteriormente.

Con el fin de fortalecer la gestión del área de corte en Pasamanería S.A., se definieron sus temas estratégicos bajo un enfoque participativo. Mediante el uso de una matriz técnica y el consenso de todos los responsables del proceso, se establecieron las prioridades estratégicas del área. Este método permite que los temas seleccionados no solo sean precisos, sino que también reflejen la realidad operativa y el compromiso del equipo de trabajo (Coronel, 2018).

Tabla 3.*Matriz para la identificación y definición de los temas estratégicos.*

TEMAS ESTRATEGICOS	PONDERACION			OBSERVACIONES Y DEFINICION
	A	B	C	
Optimización De Costos				Acciones enfocadas en reducir gastos operativos para mejorar la rentabilidad directa del área de corte.
Eficiencia De Maquinaria				Maximización del uso de la cortadora automática FK para aumentar la productividad con el menor uso de los recursos.
Precisión Y Calidad				Aseguramiento de medidas exactas en el corte para evitar errores en confección y satisfacer al cliente final (áreas de diseño y costura).
Coordinación Interna				
Capacitación Técnica				Especialización del personal en técnicas de corte manual y automatizado para elevar estándares de calidad.
Producción Sostenible Con El Medio Ambiente				
Alinearse Con La Cultura Organizacional				

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

Se definen como temas críticos aquellos factores que han alcanzado la ponderación A, debido a su alta incidencia en el desempeño y la toma de decisiones estratégicas dentro del área de corte.

3.2. Temas Críticos

- **Optimización de Costos**

Acciones enfocadas en reducir gastos operativos para mejorar la rentabilidad directa del área de corte.

- **Eficiencia de Maquinaria**

Maximización del uso de la cortadora automática FK para aumentar la productividad con el menor uso de los recursos.

- **Precisión y Calidad**

Aseguramiento de medidas exactas en el corte para evitar errores en confección y satisfacer al cliente. (áreas de diseño y costura).

- **Capacitación Técnica**

Especialización del personal en técnicas de corte manual y automatizado para elevar estándares de calidad y evitar tiempos muertos.

3.3. Asuntos Estratégicos

Según (Coronel, 2018) los asuntos estratégicos son los pilares o temas fundamentales en los que una organización decide enfocarse para alcanzar sus metas a largo plazo. No se trata de simples tareas diarias, sino de áreas críticas (como la calidad, el costo o la tecnología) que determinan si la empresa podrá competir con éxito en el mercado. En el caso del área de corte de **Pasamanería S.A.**, estos asuntos surgen de entender qué estamos haciendo bien y en qué debemos mejorar para enfrentar a la competencia.

La importancia de definir estos temas radica en la **priorización**. En una empresa, los recursos (tiempo, dinero y personal) son limitados; por lo tanto, no se puede hacer todo a la vez. Establecer asuntos estratégicos claros permite a la gerencia:

- *Concentrar esfuerzos:* Asegura que todos en el equipo de corte trabajen en lo que realmente importa, como la precisión del corte o el ahorro de tela.
- *Tomar mejores decisiones:* Sirven como una "guía" para saber en qué maquinaria invertir o qué tipo de capacitación es urgente.
- *Alineación total:* Permite que la visión de los directivos se conecte con la operación diaria, logrando que el trabajo en el taller ayude directamente a que la empresa crezca y sea más rentable (Coronel, 2018).

Los asuntos estratégicos para el área de corte se obtuvieron a través de un ejercicio de diagnóstico y cruce de información. No fue una elección arbitraria, sino un proceso participativo donde se analizó la realidad actual de la empresa (lo que pasa adentro) frente a lo que sucede en el mercado (lo que pasa afuera).

De acuerdo con el modelo de (Coronel, 2018), el proceso siguió estos pasos:

Revisión del FODA:

Se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas previamente identificadas en el área de corte.

- *Agrupación por Temas Críticos:* Notamos que varios puntos del FODA coincidían en temas comunes, como el dinero (Costos), la calidad del trabajo (Precisión), las máquinas (Eficiencia) y el personal (Capacitación).
- *Definición de Asuntos:* Para cada tema, se redactó un "asunto" que describe la situación estratégica actual, permitiendo que todos en Pasamanería S.A. entiendan en qué punto estamos y hacia dónde debemos ir.

Orden y Estructura de los Asuntos

Para que la gestión sea ordenada y fácil de entender, los asuntos estratégicos se han organizado bajo una estructura de "Temas Críticos". El orden que siguen es el siguiente:

- *Identificación del Tema Crítico:* Es el título general (ej. Optimización de costos).
- *Clasificación Interna y Externa:*

Primero, se presentan los asuntos que dependen de nosotros (Fortalezas y Debilidades). Esto nos dice qué herramientas tenemos y qué nos falta arreglar en casa.

Segundo, se presentan los asuntos que vienen del entorno (Oportunidades y Amenazas). Esto nos ayuda a estar alertas a lo que los clientes piden y a lo que la competencia está haciendo.

Tabla 4.

Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos

TEMAS CRITICOS	ASUNTOS ESTRATEGICOS
	FORTALEZAS
Optimización de costos	1. Contamos con un sistema de trabajo eficiente que evita paradas innecesarias, asegurando que el costo por pieza cortada sea el más bajo posible.
Precisión y calidad	2. Contamos con cortes exactos gracias a la automatización y un equipo de trabajo flexible que responde con rapidez cuando aumenta la carga de trabajo.
	DEBILIDADES
Eficiencia de maquinaria	1. Falta de maquinaria de tendido automática, ocasionando irregularidades en la tensión de la tela y posibles fallas en el corte
Capacitación técnica	2. Ausencia de un programa formal de capacitación técnica en el manejo y calibración de la maquinaria de corte.
	OPORTUNIDADES
Optimización de costos	1. Disponemos de tecnología de corte automatizado en la planta, que nos permite captar nuevos clientes que buscan rapidez y ahorro en el uso de materiales.
Precisión y calidad	2. Actualmente existen grandes marcas en el mercado que demandan activamente proveedores con alta capacidad de respuesta y estándares de calidad certificada.
	AMENAZAS
Eficiencia de maquinaria	1. Presencia de competidores locales que utilizan tecnología de tendido y corte automatizado, permitiéndoles ofrecer precios más bajos y mayor precisión.
Capacitación técnica	2. Rápida evolución de las tecnologías de corte digital y automatizado, que exige niveles de especialización superiores a los estándares tradicionales de la industria.

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

Tabla 5.*Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA*

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

MATRIZ FODA							
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		TOTAL	Orden de importancia
		O1	O2	A1	A2		
FORTALEZAS	F1	1	1	1	0	3	2
	F2	1	1	1	1	4	1
DEBILIDADES	D1	1	1	1	1	4	1
	D2	1	1	1	1	4	2

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

Se definieron como asuntos críticos aquellos factores (fortalezas y debilidades) que obtuvieron una calificación superior al 50% del puntaje máximo posible (2 de 4 puntos) en la evaluación de la matriz de diagnóstico.

Dado que todas las fortalezas y debilidades identificadas superaron este umbral, fueron integradas en su totalidad como pilares del análisis estratégico. Esto demuestra que los factores detectados en el área de corte de Pasamanería S.A. poseen una incidencia significativa en el desempeño organizacional.

Con el fin de conservar la trazabilidad del diagnóstico, se mantuvo la codificación original establecida en la matriz FODA. De este modo, los factores F1, F2 (Fortalezas) y D1, D2 (Debilidades) se presentan en su orden de prelación, facilitando su posterior cruce en la matriz de estrategias y su alineación con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

La planeación a mediano plazo constituye una fase intermedia dentro del proceso de planificación estratégica, orientada a traducir los lineamientos generales establecidos en el largo plazo en objetivos más específicos y alcanzables en un horizonte temporal definido, generalmente entre uno y tres años. Este tipo de planificación permite a las organizaciones articular estrategias funcionales y tácticas que faciliten el cumplimiento progresivo de la visión institucional, asegurando coherencia entre los recursos disponibles y las metas planteadas. Asimismo, contribuye a mejorar la coordinación entre áreas y a optimizar el uso de los recursos organizacionales, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante cambios del entorno (David , 2017).

Por su parte, la planeación a corto plazo se enfoca en la ejecución operativa de las estrategias mediante la definición detallada de actividades, responsabilidades y recursos en periodos generalmente anuales o inferiores. Este nivel de planificación permite implementar acciones concretas que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos, facilitando el control, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. En contextos empresariales específicos, como el área de corte de la empresa Pasamanería S.A., la planificación a corto plazo resulta clave para mejorar la eficiencia productiva, reducir desperdicios y garantizar el cumplimiento de metas operativas alineadas con la estrategia global de la organización (Hitt & Ireland, 2020).

3.4. Asuntos Críticos:

- Contamos con un sistema de trabajo eficiente que evita paradas innecesarias, asegurando que el costo por pieza cortada sea el más bajo posible.
- Contamos con cortes exactos gracias a la automatización y un equipo de trabajo flexible que responde con rapidez cuando aumenta la carga de trabajo.
- Falta de maquinaria de tendido automática, ocasionando irregularidades en la tensión de la tela y posibles fallas en el corte.
- Ausencia de un programa formal de capacitación técnica en el manejo y calibración de la maquinaria de corte.

Tabla 6.*Matriz de evaluación de los asuntos estratégicos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS			
1	20%	3	0,6
2	30%	4	1,2
DEBILIDADES			
1	25%	1	0,25
2	25%	2	0,50
TOTAL	100%		2,55
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES			
1	25%	4	1,00
2	25%	3	0,75
AMENAZAS			
1	25%	1	0,25
2	25%	2	0,50
TOTAL	100%		2,5

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

El análisis de los asuntos estratégicos otorga a la Fortaleza 2 la calificación más alta (4), lo que demuestra que la precisión en los cortes y la rapidez de respuesta del personal son las ventajas competitivas más robustas de Pasamanería S.A. Esta calificación de 4 confirma que este asunto no es solo una capacidad operativa, sino una fortaleza crítica que sostiene la propuesta de valor de la empresa frente a sus competidores (Coronel, 2018).

3.5. Formulación de las Estrategias de Valor

La estrategia de valor define la propuesta diferenciadora que la organización ofrece a sus clientes, integrando aspectos como calidad, costo, rapidez y servicio. En el caso del área de corte de Pasamanería S.A., la formulación de estrategias se orienta a fortalecer las ventajas competitivas y superar las debilidades identificadas.

Las estrategias de valor se estructuraron a partir del cruce de variables del análisis FODA, generando alternativas estratégicas que permiten:

- Aprovechar las fortalezas para capitalizar oportunidades (estrategias FO).
- Utilizar fortalezas para enfrentar amenazas (estrategias FA).
- Superar debilidades mediante oportunidades (estrategias DO).
- Reducir debilidades y evitar amenazas (estrategias DA).

Este enfoque garantiza una planificación integral orientada a la mejora continua y al posicionamiento competitivo.

Tabla 7.*Formato para la formulación de las estrategias de valor*

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Consolidar la ventaja de bajo costo por pieza aprovechando la capacidad instalada de la tecnología de corte, eliminando tiempos muertos para ofrecer a los nuevos clientes entregas rápidas y eficiencia técnica superior en el uso de insumos.
	F1O2	Escalar el modelo de producción de bajo costo por pieza mediante la estandarización de procesos de corte, asegurando una operatividad sin paradas innecesarias que permita atender grandes volúmenes de pedidos para marcas con demanda activa y requerimientos de calidad certificada.
	F2O1	Aprovechar la precisión de nuestra maquinaria y la rapidez de nuestro equipo para atraer a clientes que necesitan ahorrar tela y recibir sus pedidos en tiempo récord.
	F2O2	Utilizar la precisión de nuestro corte automático y la rapidez de nuestro equipo para cumplir con los estándares de calidad de las grandes marcas y asegurar entregas a tiempo incluso con pedidos grandes.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Fortalecer el sistema de flujo continuo de trabajo para maximizar el ahorro por pieza cortada, neutralizando así la ventaja de precios bajos que ofrecen los competidores con tecnología automatizada
	F2A1	Neutralizar la amenaza de la competencia tecnificada mediante la garantía de cortes exactos y la capacidad de respuesta inmediata de nuestro equipo flexible, asegurando que el cliente prefiera nuestra fiabilidad técnica.
	F2A2	Elevar el nivel de especialización del personal aprovechando su experiencia previa con maquinaria automatizada, para adaptar nuestros procesos de corte exacto a las nuevas exigencias de la tecnología digital.
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Implementar un sistema de tendido automático que estandarice la tensión de la tela, eliminando fallas en el proceso para potenciar la capacidad del corte automatizado y captar nuevos segmentos de mercado interesados en la eficiencia operativa.
	D1O2	Tecnificar el área de tendido para estandarizar la calidad del corte, garantizando la alta capacidad de respuesta y la excelencia operativa que demandan las marcas líderes en el mercado actual.
	D2O1	Establecer procesos de capacitación continua en calibración técnica para el personal de planta, eliminando el empirismo para potenciar la capacidad de la tecnología de corte automatizado y captar clientes que buscan precisión y agilidad.
	D2O2	Establecer un plan de formación formal en el manejo de tecnología de corte que garantice procesos estandarizados, permitiendo a la empresa obtener certificaciones de calidad para competir como proveedor de grandes marcas.
ESTRATEGIAS DA	D1A1	Adquirir tecnología de tendido automático para eliminar los errores en la tela y poder igualar la precisión y los precios bajos de la competencia local.
	D1A2	Renovar el área de tendido con maquinaria automática para eliminar los errores actuales y preparar a la empresa para los nuevos estándares digitales que exige la industria.
	D2A1	Implementar un programa urgente de capacitación técnica en calibración de maquinaria para reducir los costos por fallas operativas, igualando así la oferta de precisión y precio de los competidores tecnificados.
	D2A2	Establecer un programa formal de capacitación en tecnologías de corte digital para cerrar la brecha de conocimientos del personal, asegurando que la empresa cumpla con los nuevos niveles de especialización que exige el mercado.

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

3.6. Los Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos representan los logros específicos que el Área de Corte debe alcanzar para cumplir con su propuesta de valor, transformando los asuntos críticos en metas concretas a largo plazo. Según (Coronel, 2018), para que estos objetivos no se queden solo en buenas intenciones, deben ser medibles a través de Indicadores Clave de Desempeño (KPI). Estos indicadores son herramientas métricas que permiten monitorear el progreso real de la gestión, facilitando la toma de decisiones basada en datos y asegurando que cada proceso operativo contribuya directamente al éxito y la competitividad de la organización.

Se acostumbra redactar los objetivos estratégicos iniciando con un verbo de acción en modo infinitivo y evitando que se confundan con las actividades. En todo caso, es necesario poder responder afirmativamente a las siguientes cuestiones:

¿Los objetivos estratégicos son específicos y concretos?

¿Son medibles o al menos evaluables?

¿Son alcanzables?

¿Son realistas y están contextualizados en los asuntos críticos?

¿Tienen un plazo establecido para ser logrados?

Luego de la definición de los asuntos críticos y las estrategias de valor la empresa Pasamanería S.A. planteó sus objetivos estratégicos:

Tabla 8.

Hoja para la redacción de los objetivos estratégicos

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Contamos con un sistema de trabajo eficiente que evita paradas innecesarias, asegurando que el costo por pieza cortada sea el más bajo posible.</p>	<p>Consolidar el bajo costo operativo eliminando tiempos muertos para ofrecer rapidez y ahorro de insumos al mercado.</p>	<p>Lograr una reducción del 15% en costos operativos en los próximos 12 meses, mediante la optimización del flujo continuo y la eliminación de paradas, asegurando capacidad para pedidos masivos.</p>
	<p>Escalar la producción sin paradas para cubrir pedidos masivos de grandes marcas con alta precisión y bajo costo.</p>	
	<p>Fortalecer el sistema de flujo continuo de trabajo para maximizar el ahorro por pieza cortada, neutralizando así la ventaja de precios bajos que ofrecen los competidores con tecnología automatizada.</p>	
<p>Contamos con cortes exactos gracias a la automatización y un equipo de trabajo flexible que responde con rapidez cuando aumenta la carga de trabajo</p>	<p>Aprovechar la precisión de nuestra maquinaria y la rapidez de nuestro equipo para atraer a clientes que necesitan ahorrar tela y recibir sus pedidos en tiempo récord.</p>	<p>Aumentar el mercado en un 20% en 18 meses, ofreciendo cortes de alta precisión y rapidez con personal capacitado en tecnología digital.</p>
	<p>Utilizar la precisión de nuestro corte automático y la rapidez de nuestro equipo para cumplir con los estándares de calidad de las grandes marcas y asegurar entregas a tiempo incluso con pedidos grandes.</p>	
	<p>Neutralizar la amenaza de la competencia tecnificada mediante la garantía de cortes exactos y la capacidad de respuesta inmediata de nuestro equipo flexible, asegurando que el cliente prefiera nuestra fiabilidad técnica.</p>	
	<p>Elevar el nivel de especialización del personal aprovechando su experiencia previa con maquinaria automatizada, para adaptar nuestros procesos de corte exacto a las nuevas exigencias de la tecnología digital.</p>	

Falta de maquinaria de tendido automática, ocasionando irregularidades en la tensión de la tela y posibles fallas en el corte	Implementar un sistema de tendido automático que estandarice la tensión de la tela, eliminando fallas en el proceso para potenciar la capacidad del corte automatizado y captar nuevos segmentos de mercado interesados en la eficiencia operativa.	Automatizar el área de tendido en 24 meses para eliminar errores de corte y reducir costos, logrando competir con precisión y precio ante marcas líderes.
	Tecnificar el área de tendido para estandarizar la calidad del corte, garantizando la alta capacidad de respuesta y la excelencia operativa que demandan las marcas líderes en el mercado actual.	
	Adquirir tecnología de tendido automático para eliminar los errores en la tela y poder igualar la precisión y los precios bajos de la competencia local.	
	Renovar el área de tendido con maquinaria automática para eliminar los errores actuales y preparar a la empresa para los nuevos estándares digitales que exige la industria.	
Ausencia de un programa formal de capacitación técnica en el manejo y calibración de la maquinaria de corte.	Establecer procesos de capacitación continua en calibración técnica para el personal de planta, eliminando el empirismo para potenciar la capacidad de la tecnología de corte automatizado y captar clientes que buscan precisión y agilidad.	Certificar técnicamente al 100% del personal operativo en 12 meses para estandarizar procesos de corte y asegurar la calidad necesaria para competir con marcas líderes.
	Establecer un plan de formación formal en el manejo de tecnología de corte que garantice procesos estandarizados, permitiendo a la empresa obtener certificaciones de calidad para competir como proveedor de grandes marcas.	
	Implementar un programa urgente de capacitación técnica en calibración de maquinaria para reducir los costos por fallas operativas, igualando así la oferta de precisión y precio de los competidores tecnificados.	
	Establecer un programa formal de capacitación en tecnologías de corte digital para cerrar la brecha de conocimientos del personal, asegurando que la empresa cumpla con los nuevos niveles de especialización que exige el mercado.	

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

Una vez que se describen los objetivos estratégicos planteados se procedió a establecer los indicadores clave de desempeño de la empresa Pasamanería S.A: de la sección de Corte como se presentan en la siguiente tabla:

3.7. Indicadores clave de desempeño

Tabla 9.

Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores claves

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Lograr una reducción del 15% en costos operativos en los próximos 12 meses, mediante la optimización del flujo continuo y la eliminación de paradas, asegurando capacidad para pedidos masivos.	Este indicador mide cuánto dinero le cuesta a la empresa procesar cada unidad en el área de corte. Al optimizar el flujo continuo y eliminar las paradas innecesarias (como se plantea en tu objetivo), este valor debería disminuir progresivamente.
Aumentar el mercado en un 20% en 18 meses, ofreciendo cortes de alta precisión y rapidez con personal capacitado en tecnología digital.	Este indicador mide el aumento porcentual de clientes que contratan el servicio de corte específicamente por su alta tecnología y rapidez. Permite verificar si la inversión en capacitación digital y precisión está logrando captar el 20% adicional del mercado que te has propuesto.
Automatizar el área de tendido en 24 meses para eliminar errores de corte y reducir costos, logrando competir con precisión y precio ante marcas líderes.	Este indicador mide el desperdicio de tela por fallas en tendido o corte. Al automatizar el área, esta merma disminuye drásticamente, optimizando costos y alcanzando la precisión necesaria para competir con marcas líderes.
Certificar técnicamente al 100% del personal operativo en 12 meses para estandarizar procesos de corte y asegurar la calidad necesaria para competir con marcas líderes.	Este indicador permite verificar el cierre de la brecha de conocimientos en el área de corte. Al certificar al personal, se estandarizan los métodos de trabajo, reduciendo la variabilidad en la calidad del producto final y asegurando que la empresa cuente con el respaldo técnico necesario.

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

3.8. Control de mando integral CMI

El Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta de gestión estratégica que permite traducir los objetivos organizacionales en indicadores medibles, integrando diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2001).

En el área de corte de Pasamanería S.A., el CMI facilita la alineación de las actividades operativas con la estrategia organizacional, permitiendo evaluar el desempeño de manera integral y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

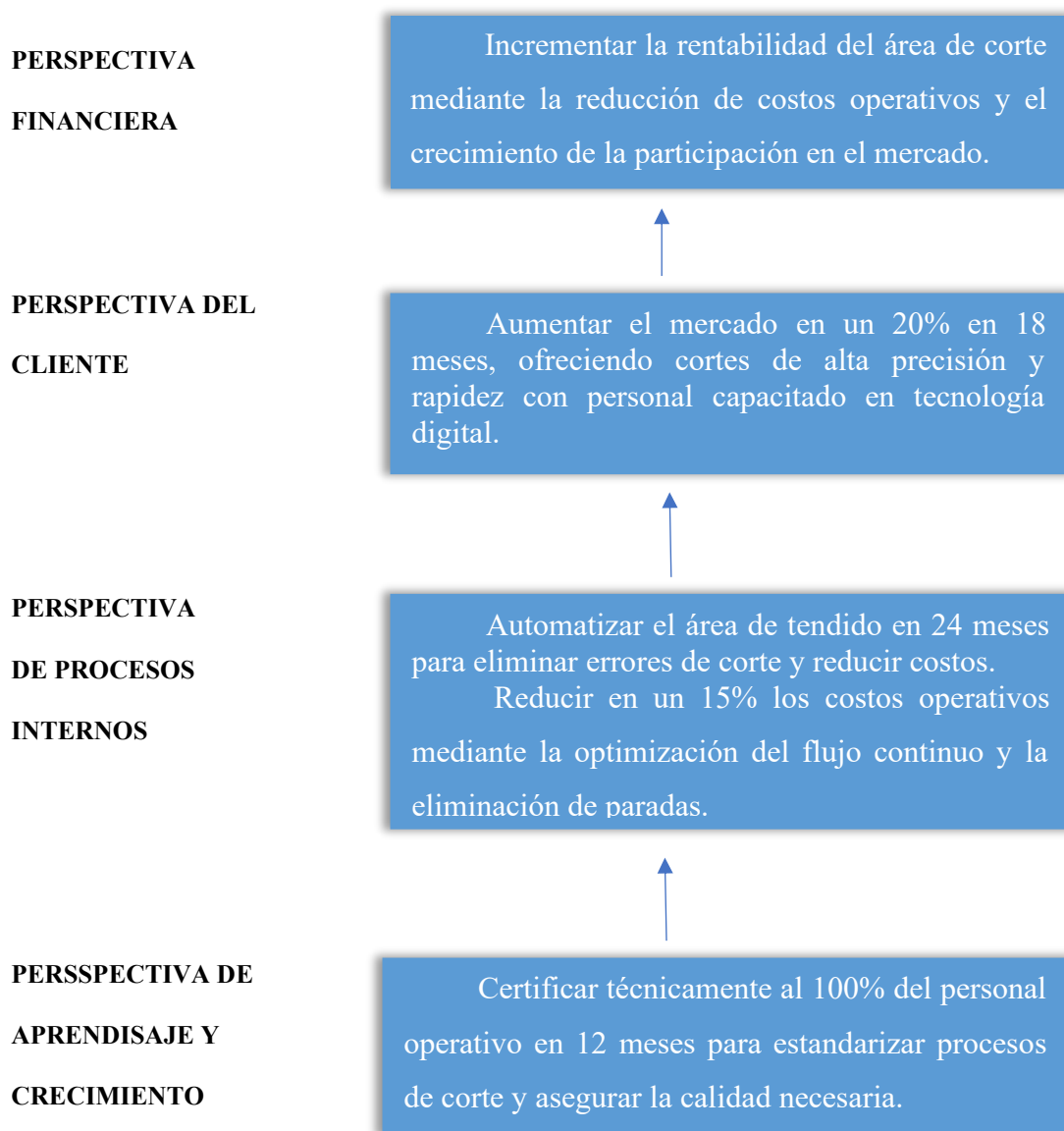
Mapa Estratégico

El mapa estratégico representa de forma gráfica la relación causa–efecto entre los objetivos estratégicos, organizados en las diferentes perspectivas del CMI.

En este caso, el desarrollo del talento humano mediante la capacitación técnica impulsa la mejora de los procesos internos, lo que permite ofrecer mayor calidad y precisión en el servicio. Esto, a su vez, contribuye a incrementar la satisfacción del cliente y la participación de mercado, generando mejores resultados financieros para la organización.

Figura 1.

Mapa Estratégico



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

Tabla 10.

Formato para la elaboración del tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
	TEMA CRITICO	ASUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMIA Y FINANZAS	OPTIMIZACIÓN DE COSTOS	Contamos con un sistema de trabajo eficiente que evita paradas innecesarias, asegurando que el costo por pieza cortada sea el más bajo posible.	Lograr una reducción del 15% en costos operativos en los próximos 12 meses, mediante la optimización del flujo continuo y la eliminación de paradas, asegurando capacidad para pedidos masivos.	Este indicador mide cuánto dinero le cuesta a la empresa procesar cada unidad en el área de corte. Al optimizar el flujo continuo y eliminar las paradas innecesarias (como se plantea en tu objetivo), este valor debería disminuir progresivamente.	Lograr la excelencia operativa mediante el flujo continuo y la eliminación de tiempos muertos, garantizando el menor costo por pieza y una respuesta ágil para pedidos masivos de alta precisión.	3500
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	EFICIENCIA DE MAQUINARIA	Contamos con cortes exactos gracias a la automatización y un equipo de trabajo flexible que responde con rapidez cuando aumenta la carga de trabajo.	Aumentar el mercado en un 20% en 18 meses, ofreciendo cortes de alta precisión y rapidez con personal capacitado en tecnología digital."	Este indicador mide el aumento porcentual de clientes que contratan el servicio de corte específicamente por su alta tecnología y rapidez. Permite verificar si la inversión en capacitación digital y precisión está logrando captar el 20% adicional del mercado que te has propuesto.	Liderar el mercado mediante cortes de alta precisión y entregas inmediatas, sustentados en un equipo experto en tecnología digital que garantiza calidad, ahorro y fiabilidad ante las exigencias de las grandes marcas.	5000
PROCESOS INTERNOS	PRECISIÓN Y CALIDAD	Falta de maquinaria de tendido automática, ocasionando irregularidades en la tensión de la tela y posibles fallas en el corte.	Automatizar el área de tendido en 24 meses para eliminar errores de corte y reducir costos, logrando competir con precisión y precio ante marcas líderes.	Este indicador mide el desperdicio de tela por fallas en tendido o corte. Al automatizar el área, esta merma disminuye drásticamente, optimizando costos y alcanzando la precisión necesaria para competir con marcas líderes.	Lograr el Liderazgo en Precisión y Eficiencia a través de la automatización integral del área de tendido. Esta estrategia garantiza la eliminación de fallas operativas y la estandarización de la calidad, permitiéndonos igualar la competitividad de precios del mercado local y captar nuevos segmentos que demandan alta capacidad de respuesta.	40000
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN TÉCNICA	Ausencia de un programa formal de capacitación técnica en el manejo y calibración de la maquinaria de corte.	Certificar técnicamente al 100% del personal operativo en 12 meses para estandarizar procesos de corte y asegurar la calidad necesaria para competir con marcas líderes.	Este indicador permite verificar el cierre de la brecha de conocimientos en el área de corte. Al certificar al personal, se estandarizan los métodos de trabajo, reduciendo la variabilidad en la calidad del producto final y asegurando que la empresa cuente con el respaldo técnico necesario.	Nuestra estrategia se basa en la Profesionalización del Talento Humano, transformando el conocimiento empírico en especialización técnica mediante programas formales de capacitación. Al estandarizar la calibración y el manejo de tecnología digital, eliminamos fallas operativas y reducimos costos, garantizando la precisión y agilidad necesarias para certificar nuestra calidad y competir como proveedores estratégicos de grandes marcas.	7500

Fuente: Adaptado de Coronel, I. 2018. Pp. 106

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar de manera integral el área de corte de la empresa Pasamanería S.A., identificando su papel estratégico dentro del proceso productivo, debido a su incidencia directa en la calidad del producto final, la eficiencia operativa y la rentabilidad organizacional.

A partir del diagnóstico situacional, se evidenciaron fortalezas relevantes como la precisión en los procesos de corte, la experiencia del personal y la capacidad de respuesta operativa. No obstante, también se identificaron debilidades críticas, principalmente la ausencia de maquinaria de tendido automatizada y la falta de programas formales de capacitación técnica, factores que limitan la optimización de recursos y la estandarización de procesos.

La aplicación de herramientas de planificación estratégica, tales como el análisis FODA, la definición de temas críticos y la formulación de estrategias de valor, permitió estructurar una propuesta coherente orientada a mejorar el desempeño del área de corte y su alineación con los objetivos organizacionales. En este sentido, se determinó que la optimización de costos, la eficiencia de maquinaria, la precisión en los procesos y la capacitación del talento humano constituyen factores clave para el desarrollo competitivo del área.

Asimismo, la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) permitió traducir la estrategia en objetivos medibles, facilitando el monitoreo del desempeño a través de indicadores clave (KPI) diseñados bajo criterios cuantificables. Esto fortalece la toma de decisiones basada en datos y contribuye a una gestión más eficiente y estructurada.

Finalmente, se concluye que la propuesta de planeación estratégica no solo permite reducir desperdicios y costos operativos, sino que también impulsa la modernización del área de corte, fortaleciendo su capacidad para competir en un entorno textil cada vez más exigente, tecnificado y orientado a la eficiencia productivo

RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar de manera prioritaria la automatización del área de tendido mediante la adquisición de maquinaria especializada, con el propósito de mejorar la precisión de los procesos, reducir errores operativos y optimizar el uso de los materiales.

Es fundamental diseñar y ejecutar un programa formal de capacitación técnica continúa dirigido al personal del área de corte, enfocado en el manejo, calibración y aprovechamiento de tecnologías de corte automatizado, con el fin de estandarizar los procesos y reducir la dependencia del conocimiento práctico.

Se sugiere establecer un sistema de incentivos y reconocimiento al desempeño, orientado a fortalecer la motivación del personal y promover una cultura organizacional basada en la eficiencia, la calidad y la mejora continua.

Asimismo, se recomienda fortalecer la gestión del conocimiento mediante la elaboración e implementación de manuales de procesos y procedimientos estandarizados, que permitan garantizar la consistencia operativa y facilitar la transferencia de conocimientos dentro de la organización.

Es necesario implementar de manera integral el Cuadro de Mando Integral (CMI), asegurando el seguimiento continuo de los indicadores clave de desempeño, con el objetivo de evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y realizar ajustes oportunos en la gestión.

Se recomienda promover la innovación tecnológica continua mediante la incorporación de herramientas digitales y software de optimización de corte, lo que permitirá incrementar la productividad y mejorar la competitividad en el mercado.

Finalmente, se sugiere diversificar la cartera de clientes, orientándose hacia nuevos segmentos como pequeñas marcas de moda y emprendimientos, aprovechando la capacidad instalada del área de corte y fortaleciendo su posicionamiento en el sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., & Guerrero, A. (2018). Mission statements and their impact on organizational performance. *Management Decision*, 56(5), 1026–1042.
- CEPAL. (2018). La planificación estratégica como herramienta para el desarrollo sostenible en América Latina.
- Cevallos . (2022). *Análisis del sector Ecuatoriano y su impacto en la economía nacional*.
- Chiavenato . (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*.
- Coronel. (2018). *Planeación estratégica y Cuadro del mando integral*.
- David . (2017). *Conceptos de administración estratégica*.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica: Textos y casos*. McGraw-Hill.
- Erazo, Andrade B, & Andrade P. (25 de marzo de 2025).
<https://resistances.religacion.com/index.php/about/article/view/193>.
- García Guilianny. (2021). *Proceso de planeación estratégica en empresas textiles*.
- García, & Timbiano. (2023). Gestión ambiental en la industria textil Ecuatoriana.
- Hitt, & Ireland. (2020). *Administración estratégica: Competitividad y globalización*.
- Kaplan, & Norton. (2001). Cuadro del mando integral. *Cuadro del mando integral*.
- Lalaleo, F. (29 de 9 de 2025).
<https://caminosdeinvestigacion.tecnologicopichincha.edu.ec/ojs/index.php/ci/article/view/16>.
- Manrique Céspedes, A. S. (2024). *Planeación estratégica y gestión del capital de trabajo en empresas textiles: eficiencia operativa y sostenibilidad*. Textil S.A.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Administración estratégica: Formulación, implementación y control*. McGraw-Hill.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Administración estratégica: Formulación, implementación y control*. McGraw-Hill

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.^a ed.). Pearson.

Segovia. (2022). Impacto del COVID-19 en el sector textil ecuatoriano. *impacto del COVID*.

Universidad de Guayaquil. (2022). Universidad de Guayaquil.

Valdivieso. (2025). Competividad y Sostenibilidad en el sector textil ecuatoriano.

Valdivieso, Mairesse, & Michellin. (26 de 09 de 2022).

<https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/en/article/view/2827>.