



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Resolución: RPC-SO-22-No.477-2020

PROYECTO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del proyecto:

Plan estratégico para la empresa Textiles Gardenia ubicada en la provincia de Imbabura
cantón Antonio Ante

Línea de Investigación:

Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Marcelo Haro Echeverría

Tutor/a:**Tutor Metodológico:**

PhD. Betty Pastora Alejo

Tutor Técnico

Mg. Héctor Sebastián Pérez

Quito – Ecuador

2025

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, PhD. Betty Pastora Alejo con C.I: 175936433-2 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan estratégico para la empresa Textiles Gardenia ubicada en la provincia de Imbabura.

Elaborado por: Marcelo Fabian Haro Echeverria, de C.I: 100337647-0, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas modalidad en línea, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 septiembre de 2025

BETTY
PASTORA
ALEJO

Firmado digitalmente
por BETTY PASTORA
ALEJO
Fecha: 2025.10.30
17:38:27 -05'00'

Firma

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, Mg. Héctor Sebastián Pérez Manosalvas, con C.I: 172152718-6 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: Plan estratégico para la empresa Textiles Gardenia ubicada en la provincia de Imbabura.

Elaborado por: Marcelo Fabian Haro Echeverria, de C.I: 100337647-0, estudiante de la Maestría: Administración de Empresas modalidad en línea, de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., 08 septiembre de 2025



Firma

DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE



Yo, Marcelo Fabian Haro Echeverria con C.I: 100337647-0, autor/a del proyecto de titulación denominado: Plan estratégico para la empresa Textiles Gardenia ubicada en la provincia de Imbabura. Previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, menciono.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar el respectivo trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Tecnológica Israel los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor@ del trabajo de titulación, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital como parte del acervo bibliográfico de la Universidad Tecnológica Israel.
3. Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de prosperidad intelectual vigentes.

Quito D.M., 08 septiembre de 2025

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iii
DECLARACIÓN DE AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL ESTUDIANTE	iv
INFORMACIÓN GENERAL	10
Contextualización del tema	10
Problema de investigación	13
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos.....	15
Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos.....	15
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	19
1.1. Contextualización general del estado del arte.....	19
1.1.1. Antecedentes de la investigación	19
Antecedente 1.....	19
Antecedente 2.....	20
Antecedente 3.....	21
Antecedente 4.....	21
Antecedente 5.....	22
1.1.2. Bases teóricas	23
Operacionalización de variables.....	23
Plan de mejora	24
La planificación.....	25
Plan	25
Planificación estratégica y productividad.....	25
Finalidad del plan de mejora	26
Empresas textiles	26
Mejora continua.....	27
Propuesta de mejora	27
1.2. Proceso investigativo metodológico.....	27
1.2.1. Enfoque metodológico	28
1.2.2. Diseño de la investigación	28
1.2.3. Alcance	29
1.2.4. Población y muestra	29
Población.....	29
Muestra.....	30

1.2.5. Métodos	30
Método analítico-sintético	30
Método inductivo-deductivo.....	31
Método descriptivo	31
1.2.6. Técnicas e instrumentos	32
Técnicas.....	32
Instrumentos.....	32
1.3. Análisis de resultados	32
1.3.1. Resultados del diagnóstico estratégico	33
1.3.2. Resultados del diseño de la propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenia.....	49
1.3.3. Resultados de la valoración a través de criterios de especialistas el impacto de la propuesta del plan estratégico.....	51
CAPÍTULO II: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTILES GARDENIA.....	52
2.1. Fundamentos teóricos aplicados	52
1. Planeación estratégica	52
2. Análisis FODA	53
3. Ventaja competitiva	53
4. Balanced Scorecard (BSC)	54
5. Cadena de valor	54
6. Gestión estratégica de empresas familiares	55
2.2. Descripción de la propuesta.....	56
2.3. Validación de la propuesta	81
2.4. Matriz de articulación de la propuesta.....	84
CONCLUSIONES.....	85
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS.....	91

Índice de tablas

Tabla 1	Tabla de beneficiarios	17
Tabla 2	Matriz de operacionalización de variables.....	24
Tabla 3	Colaboradores de la empresa Textiles Gardenia	30
Tabla 4	Propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenía	50
Tabla 5	Valores.....	57
Tabla 6	FODA (Análisis interno y externo).....	58
Tabla 7	Estrategias FO	59
Tabla 8	Estrategias DO	60
Tabla 9	Estrategias FA	61
Tabla 10	Estrategias DA.....	61
Tabla 11	Indicadores de gestión (KPI)	63
Tabla 12	Contenido de las matrices del Anexo 2. Matrices Comprensión de la organización y su contexto.....	67
Tabla 13	Matriz de despliegue estratégico – OLP1.....	69
Tabla 14	Matriz de despliegue estratégico – OLP2.....	70
Tabla 15	Matriz de despliegue estratégico – OLP3.....	71
Tabla 16	Matriz de despliegue estratégico – OLP4 (Parte 1).....	72
Tabla 17	Matriz de despliegue estratégico – OLP 4 (Parte 2)	73
Tabla 18	Matriz de despliegue estratégico – OLP5.....	74
Tabla 19	Matriz de despliegue estratégico – OLP6.....	75
Tabla 20	Matriz de despliegue estratégico – OLP7 (Parte 1).....	76
Tabla 21	Matriz de despliegue estratégico – OLP7 (Parte 2).....	77
Tabla 22	Matriz de despliegue estratégico – OLP8 (Parte 1).....	78
Tabla 23	Matriz de despliegue estratégico – OLP8 (Parte 2)	79
Tabla 24	Matriz de despliegue estratégico – OLP8 (Parte 3).....	80
Tabla 25	Variables de validación de la propuesta	81
Tabla 26	Resultados de la validación de la propuesta	81
Tabla 27	Matriz de articulación	84

Índice de figuras

Figura 1 Diagrama de Ishicawa o espina de pescado	11
Figura 2 Pregunta 1: La empresa ha comunicado claramente su plan estratégico y sus metas principales.....	34
Figura 3 Pregunta 2: Conoce y comprende la misión, visión y valores de Textiles Gardenia.	35
Figura 4 Pregunta 3: En mi departamento, tenemos objetivos de trabajo claros y bien definidos.	36
Figura 5 Pregunta 4: Usted ve una conexión clara entre su trabajo diario y los objetivos generales de la empresa	37
Figura 6 Pregunta 5: La empresa comunica de manera efectiva las políticas y procedimientos que guían su trabajo.....	38
Figura 7 Pregunta 6: Las decisiones que toma la gerencia son coherentes con la misión y visión de la empresa.....	39
Figura 8 Pregunta 7: Sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo están claramente definidas.....	40
Figura 9 Pregunta 8: La comunicación entre sus compañeros y con los supervisores es abierta, respetuosa y efectiva.	41
Figura 10 Pregunta 9: Siente que sus opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo son tomadas en cuenta.....	42
Figura 11 Pregunta 10: Dispone de las herramientas, recursos y tecnología necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.....	43
Figura 12 Pregunta 11: Recibe la capacitación necesaria para adaptarse a los cambios y mejorar sus habilidades laborales.....	44
Figura 13 Pregunta 12: En su equipo, se le anima a proponer nuevas ideas y formas de mejorar los procesos y productos.	45
Figura 14 Pregunta 13: En su trabajo diario, tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente.	46
Figura 15 Pregunta 14: Existe una buena colaboración y trabajo en equipo entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.	47
Figura 16 Pregunta 15: La empresa demuestra una buena capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías.	48
Figura 17 Estructura de la propuesta a seguir para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenía	56

Índice de Anexos

Anexo 1 Encuesta para el diagnóstico organizacional de Textiles Gardenia	92
Anexo 2 Matrices Comprensión de la organización y su contexto	93
Anexo 3 Formato del Instrumento para validación de la propuesta	119
Anexo 4 Resultado 1 del Instrumento para validación de la propuesta	121
Anexo 5 Resultado 2 del Instrumento para validación de la propuesta	123
Anexo 6 Resultado 3 del Instrumento para validación de la propuesta	125
Anexo 7 Formato para describir los aportes a la investigación y vinculación con la sociedad en el trabajo de titulación – (Resumen INV+VCS)	127

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Según Guerrero et al. (2023), la baja eficiencia productiva en la industria textil es un problema que afecta en todo el mundo. En Etiopía, por ejemplo, la industria textil tenía como objetivo exportar 1.000 millones de USD en 2020, pero solo logró exportar la mitad de esa cantidad. Esto se debió a la baja eficiencia productiva del sector, que se vio afectada por factores como la mano de obra, el control, el proceso, las máquinas en deterioro y la baja capacidad de producción.

Aunque las empresas familiares son el soporte de la economía mundial, responsables de generar hasta el 50% del producto nacional, enfrentan un desafío existencial; solo un 30% sobrevive el traspaso a la siguiente generación. Como señalan Guerrero et al. (2023), esta alta tasa de mortalidad plantea interrogantes cruciales sobre cómo mejorar su gestión estratégica para asegurar la continuidad. El reto principal radica en implementar políticas y lineamientos formales que permitan un crecimiento sostenible y una sucesión exitosa a lo largo del tiempo, un logro ejemplificado por empresas de origen familiar como Walmart.

Las empresas familiares del sector textil del emporio de las empresas Gamarra, específicamente en la Galería Guizado en Lima, enfrentan el desafío ineludible de adoptar una gestión estratégica formal. Según Vilchez (2022), para asegurar su permanencia, estas organizaciones necesitan una planificación que les facilite su adaptación a los cambios dinámicos del entorno y a sus propias condiciones internas. Esto implica identificar ventajas competitivas claras, como la calidad en los servicios y productos, utilización de la tecnología como una herramienta clave para comercializar eficazmente en mercados globalizados.

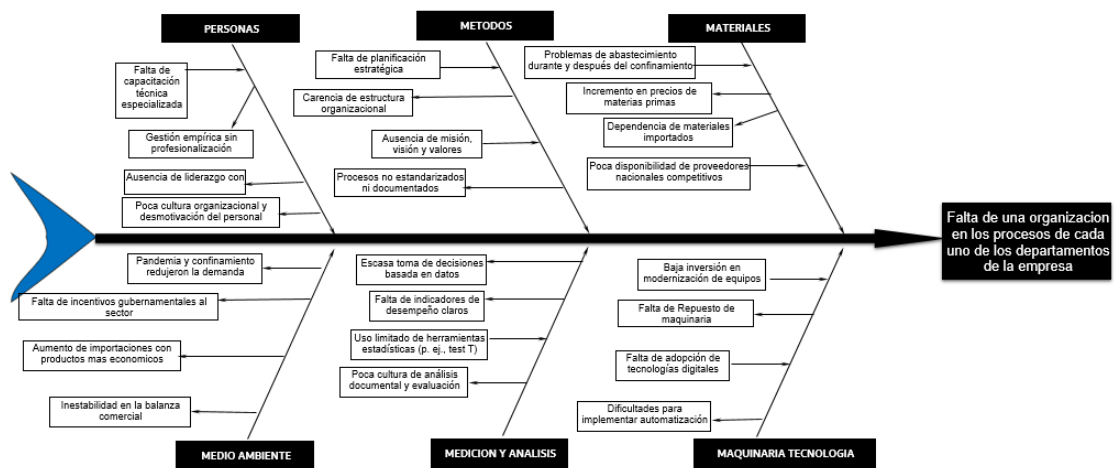
Las empresas que se dedican a la fabricación de calcetines, con varios años de presencia en el mercado, han operado tradicionalmente bajo un enfoque empírico. Este modelo se basa principalmente en la experiencia adquirida día a día, sin una estructura organizacional formal. Aunque mantienen como ventaja la alta calidad de sus productos, actualmente enfrentan carencias significativas en términos de gestión empresarial. En particular, estas empresas carecen de elementos fundamentales como una misión, visión y valores institucionales. Además, no cuentan con un organigrama claro que delimite las funciones y responsabilidades. Esta falta de una estructura organizacional definida limita su capacidad para optimizar los procesos internos y generar un ambiente de trabajo más eficiente (Herrera, 2007).

La implementación de una estructura organizacional sólida, que incluya una misión, visión y valores bien definidos, es esencial para definir la identidad corporativa que proyectará la

empresa. Esto permite alinear los esfuerzos internos y mejorar la competitividad en el mercado, asegurando una ventaja sostenible frente a la competencia. Además, contar con estos elementos estratégicos no solo beneficia la gestión interna de la empresa, sino que también sienta las bases para un desarrollo sostenible a largo plazo. De esta manera, se garantiza una mejora continua dentro de la empresa; pues, facilita la adecuación a los cambios que presenta el mercado y potencia el crecimiento sostenido a lo largo del tiempo (Intermix, 2025).

Según Reyes et al. (2025) para poder determinar el problema dentro de una empresa el diagrama de identificación de problemas Ishikawa es el punto de partida para la identificación de los problemas de productividad en el área de revisión y en el área de ajuste. Para la determinación de la causa raíz, se recurre también a la herramienta de calidad llamada los 5 porqués. Al momento de aplicar la herramienta de Ishikawa y los 5 porqués, el análisis se realiza con la colaboración de un equipo multidisciplinario como puede ser el líder del proceso de mejora continua, el gerente o dueño de proceso de producción, los jefes de área, los supervisores, el personal operativo involucrado, entre otros. Como resultado del análisis de la causa raíz se resume cada factor identificado y se establecen los principales planes de acción.

Figura 1 Diagrama de Ishikawa o espina de pescado



Nota. Elaboración propia

Al momento de realizar una investigación se deben definir sus variables. Según Hernández et al. (2014), una variable es una propiedad que tiene la capacidad de fluctuar y cuya variación puede ser medida, observada o inferida. Estas variables surgen directamente de las hipótesis o de los objetivos planteados, convirtiéndose en los conceptos centrales que guían un estudio, una investigación. El proceso de operacionalización es el que permite descomponer estas variables abstractas en dimensiones e indicadores concretos y medibles. A través de la medición de estos indicadores, el investigador puede recopilar los datos necesarios para analizar, interpretar y finalmente dar una respuesta válida al problema de investigación.

En consecuencia, las empresas textiles funcionan bajo estos parámetros; hablar de empresas textiles en el contexto actual implica reconocer una industria en plena transformación, presionada por un consumidor cada vez más consciente. Autores como Casciani et al. (2022) señalan que la supervivencia ya no depende solo de la eficiencia productiva, sino de la sostenibilidad integrada en la cadena de valor de la empresa, que vá desde el origen de la materia prima hasta la gestión post-consumo. Por otro lado, la digitalización emerge como un pilar estratégico ineludible. Rogers (2016) argumenta que la transformación digital va más allá del e-commerce, requiriendo una reinención de los procesos internos para lograr agilidad, personalización y una conexión directa con las nuevas demandas del mercado.

Según Ivanov y Dolgui (2021), la resiliencia de la cadena de suministro se ha convertido en un factor crítico de competitividad para el sector textil. Las disrupciones globales, evidenciadas a partir de 2020 han demostrado que la dependencia de proveedores lejanos y la falta de transparencia representan debilidades estratégicas severas. Hoy por hoy, las empresas están rediseñando sus redes de suministro para favorecer la agilidad, la diversificación y la colaboración con socios locales. La adopción de tecnologías como el blockchain para garantizar la trazabilidad no solo mitiga riesgos, sino que también responde a la demanda de los consumidores por productos con un origen ético y verificable, transformando así la gestión logística en una ventaja competitiva tangible.

Conforme lo señala Leal Filho et al. (2023), el modelo de economía circular emerge como una respuesta estratégica ineludible a la insostenibilidad del sistema de moda rápida. Este enfoque va más allá del simple reciclaje, proponiendo un rediseño completo de los productos y procesos para eliminar el desperdicio desde el origen. Para las PYMES textiles, esto representa una oportunidad única para innovar en modelos de negocio, como el alquiler de prendas, la reparación o la reventa, creando nuevas fuentes de ingreso. Implementar una estrategia circular fortalece la imagen de marca y fideliza a un segmento de mercado creciente que valora la responsabilidad ambiental por encima del consumo desechable

Así también Ghobakhlop et al. (2024), para la planificación estratégica debe considerarse la adaptación tecnológica y sostenible. La transición hacia la Industria 4.0 en el sector textil, con la automatización y el análisis de datos, exige una reevaluación profunda de las competencias de la fuerza laboral. Una gestión estratégica efectiva debe incluir un plan de recualificación (reskilling) y mejora de habilidades (upskilling) para los colaboradores. Invertir en la formación del personal para que puedan operar nuevas tecnologías y comprender los principios de la producción sostenible no solo optimiza la eficiencia, sino que también fomenta una cultura de innovación y compromiso, convirtiendo al equipo humano en el verdadero motor de la transformación empresarial (Ghobakhloo et al., 2024).

Por tanto, para el buen funcionamiento de las empresas textiles, no basta con reconocer la importancia de adaptarse; es crucial saber cómo se debe aplicar un marco metodológico que traduzca las presiones del entorno en acciones concretas. La planificación estratégica emerge, en este escenario, como la herramienta idónea que alinea los recursos, procesos y cultura organizacional con las metas de competitividad y sostenibilidad a largo plazo; llega a constituir una hoja de ruta. Este estudio aborda precisamente ese desafío, aplicando dichos conceptos para diagnosticar la realidad de una PYME del sector y proponer un plan de acción a la medida que le permita navegar la complejidad del mercado actual.

Problema de investigación

Encalada y Salazar (2023) muestran y determinan mediante la investigación, análisis de información y datos que los ingresos en el sector comercial e industrial del Ecuador han disminuido en el tiempo. Los datos reflejan un alto índice de baja de sus ingresos; la falta de apoyo por parte del gobierno con este sector, se suma la importación de productos de otros países con un costo inferior a los productos locales ocasionando un impacto en la balanza comercial y haciendo que existan pocas oportunidades para las empresas textiles. Esta precaria situación además de amenazar su supervivencia y capacidad de genera empleo; frena la innovación y modernización para una competencia eficiente.

El conocer a fondo la situación por la que actualmente la empresa Textiles Gardenia y los desafíos que enfrenta es crucial para poder intervenir de manera efectiva. Este entendimiento nos permitió desarrollar estrategias que no solo aborden sus problemas inmediatos, sino que también contribuyan a su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. De esta manera, se propuso diseñar un plan estratégico que cumpla con parámetros claros y alcanzables, orientados hacia la mejora continua en todas las áreas de la empresa. Textiles Gardenia, con más de 35 años de trayectoria en el mercado, se ha consolidado como un referente en la ciudad de Atuntaqui, ubicada en la provincia de Imbabura. Sin embargo, el tiempo y las transformaciones del entorno empresarial y tecnológico exigen una actualización integral de sus procesos. Fue esencial que la empresa adapte y modernice sus procedimientos en todas las áreas de operación, implementando cambios basados en los principios de mejora continua que garanticen su competitividad y rentabilidad en el futuro.

Es por ello que la implementación de un plan estratégico permitió a Textiles Gardenia no solo mejorar su eficiencia operativa; sino también fortalecer su estructura organizacional, fomentar el bienestar de sus empleados para contribuir en el desarrollo económico y social de la comunidad local. Se consideró que la elaboración de una propuesta de plan estratégico enfocado en la mejora continua fue un paso crucial para asegurar la inmersión del desarrollo sostenible de Textiles Gardenia. Este plan no solo se enfocó en cada una de las actividades de la empresa, sino que también consideró la innovación dentro de la industria textil, fortaleciendo la capacidad integral de la empresa para que se adapte a las nuevas demandas del mercado y, a su vez, consolidando su posición como líder en la región.

Según Kraus et al. (2021), una de las tendencias actuales más determinantes es la transformación digital, que ha redefinido la interacción entre empresa y consumidor. Para una empresa con una larga trayectoria como Textiles Gardenia, la adopción de un modelo omnicanal

que integre el comercio electrónico, las redes sociales y el análisis de datos ya no es una opción, sino una necesidad estratégica para sobrevivir y expandirse. La capacidad de llegar a nuevos mercados y de entender las preferencias del consumidor a través de herramientas digitales permite a las PYMES competir con importaciones de bajo costo. Por tanto, un plan estratégico debe contemplar la digitalización no como un gasto, sino como una inversión fundamental para modernizar sus operaciones y fortalecer su propuesta de valor en un entorno digitalizado.

Stefko y Steffek (2022), la sostenibilidad se ha consolidado como un pilar innovador y una fuente de ventaja competitiva en la industria textil global. Los consumidores modernos, especialmente las generaciones más jóvenes, demandan transparencia y responsabilidad en los procesos productivos, desde el origen de las materias primas hasta las condiciones laborales. Integrar prácticas de economía circular, como el uso de materiales reciclados o la reducción de residuos, permite a empresas como Textiles Gardenia diferenciarse significativamente en el mercado. Un plan estratégico con enfoque en la sostenibilidad no solo responde a una exigencia ética, sino que también abre oportunidades para acceder a nichos de mercado de alto valor y fortalecer la lealtad de la marca a largo plazo.

Conocer a profundidad la situación que vive actualmente de la empresa Textiles Gardenia y los problemas que se encuentra enfrentando resulta fundamental para intervenir de manera efectiva, con propuestas que aporten significativamente a su desarrollo. Textiles Gardenia, con más de 35 años de experiencia y trayectoria en el mercado local de la ciudad de Atuntaqui, provincia de Imbabura, representa un referente en la industria textil; sin embargo, el entorno competitivo y las nuevas exigencias del mercado demandan una constante actualización de sus procesos internos. La falta de adaptación a estas nuevas dinámicas no solo pone en riesgo su posición de liderazgo, sino que también limita su capacidad para capitalizar su valiosa herencia y experiencia. Por ello, la modernización no es solo una opción, sino una condición necesaria para su sostenibilidad futura.

Bajo el contexto antes detallado, es imprescindible la elaboración de la propuesta de un plan estratégico enfocado en la mejora continua, para optimizar los procesos de las áreas operativas y administrativas de la empresa. La implementación de dicho plan fortalecerá su estructura organizacional; así también, contribuirá al diseño de nuevos procesos productivos y administrativos alineados con estándares de calidad y eficiencia. Esta propuesta nace de la necesidad de responder a la siguiente inquietud: ¿de qué forma puede contribuir un plan estratégico aplicando las tendencias actuales e innovadoras en la empresa Textiles Gardenia? Atender esta interrogante permitirá no solo identificar oportunidades de mejora, sino también

desarrollar soluciones concretas que impulsen el crecimiento sostenible de la empresa Textiles Gardenia a futuro.

Objetivo general

Diseñar el plan estratégico de la empresa Textiles Gardenia aplicando tendencias actuales e innovadoras para una mejora en sus procesos y sostenibilidad en el mercado.

Objetivos específicos

- Contextualizar los fundamentos teóricos de la planeación estratégica para el diseño de la propuesta en la empresa Textiles Gardenia.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa en relación a planeación estratégica.
- Diseñar la propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenia
- Valorar a través de criterios de especialistas el impacto de la propuesta del plan estratégico.

Vinculación con la sociedad y beneficiarios directos

La presente investigación se desarrolla en la empresa Textiles Gardenia, donde se realizó el análisis empresarial para establecer una conexión directa y significativa con la colectividad del cantón Antonio Ante. La propuesta de diseño de un plan estratégico en la empresa Textiles Gardenia no solo busca fortalecer su enfoque productivo, sino que se concibe que esta sea considerada como un proyecto piloto cuyo conocimiento y resultados sea transferidos para dinamizar el ecosistema empresarial local, generando con esto una contribución que impacte positivamente en la sociedad.

Con esta investigación, la empresa Textiles Gardenia se convierte como un referente práctico de estudio y replicable; esto al implementar las directrices de planificación estratégica y haciendo que sea un modelo a seguir para otras empresas pequeñas, medianas y grandes del sector. Los aportes de la presente investigación generan contribuciones tangibles y de valor al área de capacitación y asesoría. El aporte más directo es la transferencia de conocimiento especializado a la empresa; durante las fases de diagnóstico y diseño, se realizó una asesoría personalizada a la gerencia y al personal clave de Textiles Gardenia en áreas críticas como:

- Análisis competitivo y de mercado.
- Optimización de la cadena de producción.
- Estrategias de marketing y posicionamiento de la marca.
- Principios de sostenibilidad empresarial.

Este proceso de acompañamiento culminó con la entrega del diseño de la propuesta del plan estratégico, una guía práctica que facilitará la ejecución autónoma de las acciones propuestas.

Otro aporte es la contribución a la sociedad; esto se logra con el fortalecimiento de una empresa local como Textiles Gardenia; misma que impacta directamente en la comunidad de Antonio Ante al:

- Asegurar y potenciar fuentes de empleo, brindando estabilidad económica a las familias de los colaboradores.
- Fomentar una cultura de innovación en un sector tradicional, motivando a otros empresarios a modernizar sus modelos de negocio.
- Promover la sostenibilidad, demostrando que es posible alinear la rentabilidad económica con prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad.
- Reforzar la identidad productiva del cantón, contribuyendo a que sea reconocido no solo por su tradición, sino también por su capacidad de adaptación y calidad.

Otro aporte es a las publicaciones y materiales de estudio; en este caso la presente investigación generará material de consulta valioso para tesis de grado (constituye como el principal producto de conocimiento, ofreciendo un caso de estudio detallado y una metodología validada que podrá ser consultada por futuros estudiantes, investigadores y empresarios); artículo de divulgación (artículo basado en los hallazgos para ser publicado y socializando el conocimiento generado); material didáctico (infografías y un resumen ejecutivo del plan estratégico); productos tecnológicos (diseño de herramientas tecnológicas de bajo costo y alta aplicabilidad, tales como: Plantillas de gestión en hojas de cálculo).

En relación a los beneficiarios directos e inmediatos en la ejecución de este proyecto se encuentra:

- Los propietarios, directivos y colaboradores de Textiles Gardenia (Al recibir una hoja de ruta estratégica y personalizada para mejorar su competitividad, optimizar sus recursos, asegurar la aplicación de los conceptos de sostenibilidad en la empresa a largo plazo, lo que se traduce en estabilidad y mejores condiciones laborales).
- La comunidad empresarial y artesanal de Antonio Ante (De manera indirecta, tendrán acceso a un caso de éxito documentado y a los materiales generados, sirviendo como inspiración y guía para aplicar principios estratégicos en sus propios negocios).

- El investigador/ tesista (Aplicación práctica del conocimiento teórico, desarrollando competencias clave en consultoría, análisis de datos y planificación estratégica, lo que fortalece su perfil profesional y académico).
- La comunidad académica (La universidad y sus estudiantes se benefician de esta investigación de titulación; ya que cumple con los requisitos académicos, genera un impacto positivo y demostrable en el sector productivo local).

A lo expuesto también se puede reforzar a los beneficiarios conforme la tabla 1.

Tabla 1
Tabla de beneficiarios

Nivel de los beneficiarios	Beneficiarios	Beneficio	Descripción del beneficio
Primarios	Propietarios	Herramientas para la gestión oportuna	Facilita la permanencia de la empresa
Secundarios	Trabajadores de la empresa Textiles Gardenia	Directrices claras de administración y mejoras en procesos	Asegura la permanencia de colaboradores y estabilidad laboral
Terciarios	Clientes y proveedores	Mejora de los procesos internos	Mayor efectividad en ventas y adquisiciones, incremento en la calidad percibida, beneficio a stakeholders

Nota. Elaboración propia

El alcance de esta investigación se circunscribe a todos los procesos de la empresa Textiles Gardenia que se encuentra ubicada en el cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura. La investigación abarca el diagnóstico de la situación actual en relación a la administración estratégica de la empresa durante el segundo semestre de 2024 y culmina con la propuesta de diseño de un plan estratégico para ser implementado en el período 2025-2028. Temáticamente, el estudio comprende tres fases: el análisis situacional a través de herramientas como el FODA y la aplicación de encuestas al personal; la formulación de una nueva filosofía corporativa, objetivos y estrategias estructuradas en una planificación operativa; y la validación de la propuesta mediante la aplicación de un cuestionario que recoja los criterios de expertos, entregando una hoja de ruta completa y validada.

Es importante delimitar que el proyecto llega hasta la fase de diseño y validación del plan estratégico, por lo que la ejecución, implementación y el seguimiento operativo de las estrategias propuestas quedan fuera de su alcance, constituyendo una recomendación para la gerencia. Asimismo, si bien se analizan los procesos internos a un nivel estratégico, el estudio no pretende ser un rediseño exhaustivo de la ingeniería de procesos de la planta ni un análisis

financiero detallado de la viabilidad de cada iniciativa. El enfoque se centra en el establecimiento de una hoja de ruta estratégica, dejando su puesta en marcha y control como una fase posterior a cargo de la empresa.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización general del estado del arte

En la presente investigación, la revisión del estado del arte se enmarca en los mecanismos actuales de la administración/ gestión estratégica. Se revisan estudios disponibles tanto bibliográficos como prácticos. Con esta información se pretende tener las guías adecuadas para la elaboración de la propuesta de diseño del plan estratégico en beneficio directo a la empresa haciendo que los resultados de rendimiento se impacten positivamente. A continuación, se detalla una descripción corta de las revisiones abordadas:

1.1.1. Antecedentes de la investigación

Antecedente 1

Título: “Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa Fábrica Textil, Fabrics Import SAC., Lima 2020” (Mallqui, 2021).

Autor: Fiorela Mallqui Ortega Mallqui

Tipo de documento: Tesis

Metodología aplicada: Enfoque cuantitativo.

Principales conclusiones y hallazgos:

El estudio presentó como objetivo diseñar un plan estratégico de gestión administrativa y comercial para fortalecer la competitividad de “ALY TEXTILES”; para ello, se utilizó un estudio de enfoque cuantitativo propositivo. Se aplicaron dos técnicas: la entrevista, dirigida a dos funcionarios, y el cuestionario, aplicado a 15 colaboradores. En la investigación determinó que la competitividad de la empresa es deficiente; por lo tanto, se realizó un plan estratégico, el cual termina concluyendo su factibilidad para planificar, dar cumplimiento a las metas y ayudar a la estructura de la empresa. El plan estratégico implementado permite sobresalir en la organización dentro del sector (Mallqui, 2021).

Aporte a la presente investigación

Considerando que el estudio realizado por Mallqui (2021) para la empresa "ALY TEXTILES" demostró, a través de un diagnóstico, que la competitividad de la empresa era deficiente precisamente por la falta de una hoja de ruta clara, concluyendo que el diseño de un plan estratégico no solo era factible, sino indispensable para el cumplimiento de metas y el

fortalecimiento de la estructura organizacional. Esto subraya la relevancia de realizar un análisis similar para Textiles Gardenia, que opera en un entorno competitivo comparable y enfrenta desafíos similares de sostenibilidad y crecimiento en el mercado de Antonio Ante.

Antecedente 2

Título: “Plan estratégico para la empresa Topy Top S.A. para los años 2022 al 2025” (Cañamero, Chavez, & Ichiki, 2023).

Autor: Juan Diego Francisco Cañamero Torres.

Tipo de documento: Tesis.

Metodología aplicada: Enfoque cualitativo.

Principales conclusiones y hallazgos:

Las empresas exportadoras de textiles se encuentran bajo una creciente presión por parte de las grandes marcas, las cuales exigen una total alineación con su visión y sus productos de alto valor agregado. Según Cañamero et al. (2023), esto se traduce en la demanda de rigurosos estándares de calidad, adopción de avances tecnológicos, precios competitivos y agilidad en la entrega. La incapacidad de cumplir con estos parámetros representa una amenaza existencial para muchos fabricantes, arriesgándose a salir del mercado. Como alternativa, surge la producción para el mercado masivo, un modelo enfocado en la fabricación de prendas básicas sin diferenciación, aunque los autores sugieren que esta vía presenta sus propios desafíos.

Aporte a la presente investigación:

La elección estratégica para Textiles Gardenia es fundamental para su sostenibilidad. La investigación de Cañamero et al. (2023) en el contexto peruano ilustra las dos rutas principales para las empresas textiles: 1) Alinearse con las exigencias de marcas de alto valor que demandan innovación y calidad, o 2) Orientarse al mercado de consumo masivo, compitiendo principalmente en volumen y bajo costo. El presente plan estratégico para Textiles Gardenia busca posicionar a la empresa en la primera ruta, enfocando sus objetivos en la mejora de procesos, la calidad del producto y la innovación, para evitar ser relegada a un segmento de mercado con menor rentabilidad y mayor competencia de precios.

Antecedente 3

Título: “Plan estratégico para la microempresa textil “Lowri Co” del cantón Otavalo, provincia de Imbabura, periodo 2023-2027” (Yaranga, 2023).

Autor: Yaranga Sasi, Kevin Alexander

Tipo de documento: Tesis.

Metodología aplicada: Enfoque mixto cuantitativo y cualitativo.

Principales conclusiones y hallazgos:

La planificación estratégica se puede considerar como un proceso gerencial clave que busca fortalecer a una organización al maximizar sus fortalezas y reducir sus debilidades, según Yaranga (2023). Este ejercicio implica tomar decisiones fundamentales sobre políticas y estructuras para alcanzar los objetivos definidos. En esencia, sirve para identificar, diseñar y ejecutar las estrategias que alineen la misión de la empresa con su entorno competitivo. Para que sea efectivo, el proceso de desarrollo de la planificación estratégica debe comenzar con un análisis de la realidad actual de la organización.

Aporte a la presente investigación:

Antes de proponer cualquier estrategia, es imperativo comprender la situación actual de la empresa. Como bien señala Yaranga (2023), el proceso de planeación se inicia con un análisis ambiental interno y externo sobre la realidad que se encuentra atravesando la organización. En consecuencia, este capítulo se dedica a realizar un diagnóstico exhaustivo de Textiles Gardenia, utilizando herramientas como el análisis FODA, para responder a estas interrogantes y construir el plan estratégico sobre una base sólida y realista, en lugar de suposiciones.

Antecedente 4

Título: “Sistema de gestión de calidad y la mejora continua bajo la norma ISO 9001:2015 para el sector textil caso empresa futuro textil del cantón Cevallos” (Mantilla, 2021).

Autor: Mantilla Martínez, Christian Javier

Tipo de documento: Tesis.

Metodología aplicada: Enfoque mixto cualitativo y cuantitativo.

Principales conclusiones y hallazgos:

El sector de manufactura es un pilar dentro de la economía ecuatoriana, aportando más del 23% de la producción total y empleando cerca del 15% de la población económica activa, según detalla los datos del INEC (2012). Dentro de esta industria, el sector textil es notablemente diverso, abarcando desde pequeños talleres artesanales hasta grandes fabricantes, con una importante participación de PYMES. Tal como describe Mantilla (2021), la cadena de valor textil en Ecuador se estructura en cuatro áreas principales: hilatura, tejido, procesamiento de telas; y, finalmente, la confección de prendas de vestir.

Aporte a la presente investigación:

Para analizar los procesos internos de Textiles Gardenia, se tomará como referencia la estructura de la industria textil ecuatoriana descrita por Mantilla (2021), que se divide en cuatro áreas principales: Hilatura, tejido, procesamiento y fabricación de prendas. Actualmente, la empresa concentra sus operaciones en la fabricación de medias (deportivas, casuales, formales, colegiales, entre otros). Este análisis permitió identificar fortalezas y debilidades en su cadena de valor específica.

Antecedente 5

Título: “Herramienta de mejora continua para la optimización de los procesos en el almacén de avíos de la empresa Arte Textil Latino SAC” (Dominguez, 2020).

Autor: Gisella Caroll Domínguez Sánchez

Tipo de documento: Artículo.

Metodología aplicada: Exploratoria.

Principales conclusiones y hallazgos:

Con la aplicación de herramientas de mejora continua, se ha logrado optimizar los procesos del almacén de avíos de la empresa Arte Textil Latino SAC. Según, los resultados que arroja la investigación, se concluyen que, al realizar una adecuada implementación de las herramientas de la mejora continua, los procesos son optimizados de manera exitosa en el almacén de avíos de la empresa Arte Textil Latino SAC (Dominguez, 2020).

Aporte a la presente investigación:

La perspectiva de procesos internos es fundamental para que Textiles Gardenia pueda cumplir las expectativas de sus clientes y alcanzar sus metas financieras. La optimización de áreas operativas es un factor directo de competitividad. La investigación de Domínguez (2020) es un claro ejemplo, al demostrar que la mejora en la gestión de un almacén textil conduce a resultados exitosos. Por ello, uno de los objetivos estratégicos para Textiles Gardenia puede ser la optimización de la logística interna, lo cual se logra a través de iniciativas como la mencionada mejora continua.

1.1.2. Bases teóricas

Operacionalización de variables

La operacionalización de variables se considera como el proceso metodológico que permite traducir un concepto teórico y abstracto (como "competitividad" o "clima laboral") en términos concretos, observables y, sobre todo, medibles. Este procedimiento es el puente entre los conceptos teóricos y la recolección de datos. Desglosa la variable principal en sus dimensiones o facetas más importantes. Posteriormente, para cada dimensión, se definen indicadores específicos que actúan como señales medibles. Por ejemplo, para medir la variable "clima laboral", una dimensión sería la "comunicación", y un indicador podría ser la "frecuencia de reuniones de equipo". En esencia, este proceso asegura que estemos midiendo de forma válida y fiable exactamente aquello que nos propusimos investigar.

Tabla 2
Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA / INSTRUMENTO
Plan Estratégico	Conjunto de actividades planificadas que guían a la organización hacia la consecución de metas en el tiempo, mediante el uso eficiente de recursos, análisis en su entorno y establecimiento de metas claras. Busca mejorar el rendimiento organizacional.	Diagnóstico organizacional	Nivel de conocimiento del plan estratégico (misión, visión, valores, estructura organizacional, entre otros).	Entrevistas y análisis documental
		Análisis estratégico (FODA)	Identificación clara de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Nivel de participación en la empresa por parte del personal	Cuestionario estructurado
		Objetivos estratégicos	Existencia de objetivos definidos- Coherencia entre objetivos y necesidades reales de la empresa	Revisión de documentos institucionales
		Implementación de acciones	Número de acciones ejecutadas del plan estratégico- Seguimiento y evaluación de resultados	Registro de avances y reportes internos
Mejora continua	Proceso sistemático y constante de evaluación, retroalimentación y ajuste de procesos organizacionales para incrementar los niveles la calidad, eficiencia y competitividad.	Calidad en los procesos	Número de procesos documentados y estandarizados- Frecuencia de evaluación de procesos	Auditoría interna de procesos
		Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción con productos (encuestas)- Número de quejas o devoluciones mensuales	Encuestas a clientes / registro de quejas
		Cultura de mejora	Participación del personal en propuestas de mejora- Número de capacitaciones anuales sobre mejora continua	Encuestas internas / registros de RR.HH.

Nota. Elaboración propia

Plan de mejora

Según Chávez y Ron (2024) el plan de mejora es un documento que reúne conjunto de actividades sintetizadas que se emplea para alcanzar estándares de calidad y niveles de excelencia en las organizaciones; esto de manera que permita lograr resultados eficientes y efectivos al momento de alcanzar los objetivos.

La planificación

La planificación es el enfoque que permite tomar las decisiones sobre el cómo alcanzar los objetivos específicos. Esta planificación permite a la organización planificar y distribuir el uso de los recursos para alcanzar los resultados previstos. Procura que la dirección prevea oportunamente las actividades para la motivación a los colaboradores, los organiza, asigna funciones, procura la mejora de la comunicación interna y genera un ambiente de trabajo idóneo. Al planificar se asegura que se alcancen las metas propuestas por la organización; el seguimiento a la planificación conlleva la revisión de los avances de las actividades ejecutadas por el personal (Campos, 2021).

Plan

El plan es un formato dentro del cual se plantea un nuevo proyecto centrado en un objetivo, en un servicio, o en un elemento de una empresa. Dependiendo del plan (ejemplo: estratégico) se estudia el entorno de la empresa, analizando y evaluando los posibles resultados si se lograran los objetivos marcados en el proyecto. Para que el plan sea exitoso, es fundamental que se especifique dos elementos clave: primero, las métricas o indicadores que permitirán medir el logro de cada objetivo; y segundo, la asignación de recursos (humanos, tecnológicos y financieros) indispensables para su correcta ejecución (Mariño, 2021).

Planificación estratégica y productividad

Según David (2023), a la administración estratégica lo considera como el arte y la ciencia para formular, implementar y evaluar decisiones que le permitan a la empresa a alcanzar sus objetivos. Considera que el proceso de la administración estratégica está formado de tres etapas como son la formulación (desarrolla la visión, misión, identifica O: oportunidades – A: amenazas – D: debilidades – F: fortalezas, establecimiento de objetivos a largo plazo y generación de estrategias), implementación (establecimiento de objetivos anuales, creación de políticas, motivación a empleados, asignación de recursos) y evaluación de estrategias (revisa el FODA, mide el desempeño y aplica acciones correctivas). Para mejorar la productividad de las empresas, los planes estratégicos se centran en optimizar el rendimiento de los trabajadores a través de factores clave. También incluyen la flexibilidad de horarios, de desarrollo ó plan de carrera, la calidad en las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos, las compensaciones y el bienestar general del trabajador.

Cono y Pastás (2022) la productividad puede ser definido a través de un indicador que muestra el uso de los recursos de una empresa; por lo tanto, a la productividad se puede definir como la relación entre los recursos que se utilizan y los productos que se producen; estamos

dando origen a los conceptos de eficiencia y eficacia. Los dos términos buscan el conseguir los objetivos, la diferencia radica en que eficiencia busca que estos objetivos sean alcanzados con la menor cantidad de recursos y la eficacia no le importa la cantidad de recursos empleados. El establecimiento de un plan estratégico asegura que los servicios y/o productos que entregan las empresas sean sostenibles, cuenten con la calidad necesaria, que el talento humano trabaje en función de objetivos comunes, se optimicen los recursos.

Finalidad del plan de mejora

Torres (2024), manifiesta que para aportar a la mejora continua se debe contar con los siguientes propósitos:

- Identificar las fuentes u orígenes donde se puedan crear o generar errores.
- Numerar o enlistar las tareas a desarrollar para lograr un avance.
- Generar un programa de educación viable.
- Instaurar gestiones de primer orden para ejecutar.
- Tener un procedimiento con operaciones que se marchen a desplegar en lo posterior, así como situar de técnicas y componentes para vigilancia y alcance.
- Examinar y estudiar la estrategia.

Empresas textiles

Las empresas textiles forman parte de las industrias manufactureras importantes a nivel mundial, este es el segundo sector más contaminante del planeta, que en la actualidad solo ha sido superado por la industria energética. Según la ONU, el sector textilero es responsable de casi el 10% de las emisiones de carbono y del 20% de la generación de aguas residuales en todo el mundo. Fernández y Ramírez (2023) destacan que el uso extendido de fibras como el poliéster, un derivado del petróleo que tarda unos 40 años en degradarse, agrava el problema, ya que los agroquímicos utilizados en su producción se filtran en el suelo, reduciendo su fertilidad y biodiversidad.

Fernández y Ramírez (2023) describen que Fast Fashion o conocida también como "moda rápida", es el modelo de negocio que define las tendencias de ropa actuales, caracterizado por su producción económica y su amplia disponibilidad. El término "rápido" alude a la agilidad con la que los minoristas pueden replicar diseños vistos en las pasarelas y distribuirlos en sus tiendas, respondiendo así a una demanda insaciable de los consumidores por estilos constantemente nuevos y diferentes. Con crecimiento de una economía global y la globalización, las cadenas de suministro han llegado a internacionalizar, llegando a desplazar el crecimiento de las fibras,

disminuir la fabricación de textiles y proliferar la fabricación de prendas de vestir con mano de obra más barata.

Mejora continua

La Universidad Politécnica de Catalunya Terrassa (España) en un estudio exploratorio de la evaluó la aplicación del mejoramiento continuo, bajo la filosofía Kaizen, tomo de referencia a las empresas de manufactura y servicios grandes y medianas del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). La investigación se centró en analizar cómo estas compañías implementan dichas prácticas para optimizar sus operaciones.

Según Vargas et al. (2021), en la investigación bajo la filosofía Kaizen, los métodos cualitativos que se usaron para la obtención de la data necesaria fue; el análisis de la literatura existente en investigaciones relacionadas, la observación directa de las condiciones de trabajo, entrevistas a personal clave de la empresa. Durante la investigación existió una tendencia al uso de técnicas simplificadas en la identificación y resolución de problemas; dentro de estas se encuentra la principal como son las siete herramientas básicas de calidad. Durante la aplicación se detalla los elementos necesarios de mejora, los obstáculos presentes y los que llegarían a existir en el mantenimiento de la mejora continua. La investigación concluye que, no solo existen los beneficios económicos, sino también beneficios en el factor humano; pues su calidad de vida como de los trabajadores se refleja en los resultados de productos o servicios. La conclusión de esta investigación es importante considerarla para la mejora continua e importancia para las investigaciones correspondientes

Propuesta de mejora

Un estudio sobre la optimización en empresas de confección, citado por Aguirre (2022), sostiene que la manufactura esbelta busca incrementar la productividad eliminando sistemáticamente las operaciones o fases de estas que no agregan valor al producto o resultado final. El enfoque de manufactura esbelta busca la integración de diversas técnicas donde se pueda optimizar recursos. Entre ellas se incluyen la mejora de procesos, el orden en la planta, el control de inventarios, la estandarización de tiempos, una planificación de producción adecuada y un análisis constante de costos y desperdicios para maximizar la eficiencia.

1.2. Proceso investigativo metodológico

En la presente investigación, el proceso metodológico aplicado ha considerado aspectos como; el diseño de la investigación, definición del alcance, establecimiento de la población, selección de la muestra y la selección de los instrumentos necesarios para la recolección de datos. Como parte del proceso se explica cada definición para la adecuada aplicación de los

aprendizajes adquiridos. La presente investigación se estructura como un proyecto lógico y secuencial; inicia con la fundamentación teórica, pasa a un diagnóstico de la realidad, luego a una fase de diseño o propuesta y, finalmente, a una validación práctica. Cada objetivo específico que planteaste corresponde a una de estas etapas cruciales.

1.2.1. Enfoque metodológico

El método utilizado en la presente investigación fue el cuantitativo; se recolectó la información mediante encuestas que faciliten el analizar e interpretar la información recolectada con relación a la empresa y la planificación estratégica. Según Hernández (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), el enfoque cuantitativo se aplica en investigaciones o estudios que buscan cuantificar eventos personales, sociales u organizacionales, buscan hechos sistemáticos; lo que hace que este enfoque se alinee con los objetivos que se busca en la presente investigación.

Para complementar, el diseño de la presente investigación es de tipo no experimental; se observó el comportamiento natural de la empresa frente al ámbito estratégico, no se manipuló ninguna de las variables. Se adoptó un alcance descriptivo que buscó identificar la situación actual de la planificación estratégica en la empresa Textiles Gardenia. Para la recolección de datos, como técnica se utilizó a la encuesta. Como instrumento estructurado la encuesta tuvo preguntas cerradas, utilizando una escala de Likert para cuantificar las percepciones del personal. El análisis de estos datos se procesó aplicando la estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) con lo que se llegó a medir de forma objetiva las variables del estudio y obtener un diagnóstico preciso de la empresa.

1.2.2. Diseño de la investigación

Durante la investigación se aplicó el diseño no experimental y descriptivo. El objetivo fue identificar la situación real actual de cómo se encuentra la empresa para poder definir una propuesta adecuada basada en esa realidad. Esto significa que se observaron y analizaron los procesos organizacionales en su estado actual, sin manipular ninguna variable ni realizar cambios. Al realizar la investigación, no se descuidó el objetivo principal de la investigación descriptiva; que es la recopilación y análisis de los datos para conseguir una descripción precisa y completa de los fenómenos o aspectos en estudio. Durante el desarrollo de la investigación, se aplicó los conceptos de investigación descriptiva, su dio la importancia necesaria a la investigación científica haciendo que su aplicación sea más adecuada en el desarrollo de la propuesta (Gonzales, 2023).

Adicionalmente, la investigación adoptó un enfoque transversal o transeccional, para esto la recolección de datos se realizó en un solo momento en una fecha planificada; se consideró este diseño como el más adecuado para el propósito del estudio, pues permitió obtener una "fotografía" precisa de la situación actual de cómo se lleva la planificación estratégica, la cultura inmersa y la interacción de los procesos internos en la empresa Textiles Gardenia. Al describir estas variables tal como se manifiestan en el presente, se establece una línea base objetiva y detallada. Esta descripción no es un fin en sí misma, sino el insumo fundamental para la fase propositiva de esta investigación, permitiendo que el plan estratégico se diseñe para responder a las necesidades y problemas reales identificados en el diagnóstico.

1.2.3. Alcance

Esta investigación posee un doble alcance; descriptivo y propositivo. Inicialmente, es descriptivo, ya que se enfoca en detallar y analizar minuciosamente las prácticas de gestión actuales. La primera parte describe la manera detallada de las prácticas por medio de la utilización de los instrumentos que lleva para la gestión estratégica la empresa Textiles Gardenia. Esta investigación toma referencia de los autores cuyo David et al. (2023), aspectos como la misión, visión, valores, análisis ambiental (interno y externo), FODA, matrices estratégicas entre otros. Según Hernández et al. (2014), el alcance descriptivo se emplea para describir un fenómeno determinado sin tomar contacto o actuar sobre el mismo de manera directa.

La segunda parte de la investigación, de alcance propositivo, utiliza los hallazgos de la fase descriptiva como insumo fundamental para construir una solución a los problemas identificados. Este alcance avanza hacia el diseño de una intervención planificada. Concretamente, se formula un plan estratégico integral para el período 2025-2028, que incluye la definición de la filosofía corporativa, el mapa estratégico con sus objetivos y KPIs, y el conjunto de estrategias (FO, DO, FA, DA) a seguir. Por lo tanto, el alcance del estudio es completo: primero describe y mide el problema (la ausencia de estrategia) y luego propone una solución estructurada y validada para resolverlo.

1.2.4. Población y muestra

Población

El conglomerado que formará parte de una investigación se lo considera como población, y la muestra es parte de la población. Dependiendo de la cantidad que existe en una población se elige una muestra. Hay veces que se llega a considerar la muestra a toda la población, en este caso toda la población refleja las inferencias que el investigador busca

acerca de lo que constituye una base de datos, confiable, verificable y válida para actuar sobre el planteamiento del problema.

La empresa actualmente tiene un total de 50 colaboradores; esto conforme se describe en la siguiente estructura de colaboradores:

Tabla 3
Colaboradores de la empresa Textiles Gardenia

TOTALDE COLABORADORES	FUNCIÓN	CANTIDAD
Administrativos	Gestión de la administración contable y financiera.	6
Producción	Uso de maquinaria, diseño y producción.	15
Habituales	Realización de mantenimiento de las máquinas	2
Planchado	Uso de plancha Tecnopea.	5
Cosido	Uso de remalladora y overlock.	8
Varios	Actividades de despacho, empaque, distribución a talleres, recepción de materia prima, almacenamiento, entre otros.	14
Tota		50

Nota. Elaboración propia

Muestra

La población o universo de esta investigación es el conjunto de todos los casos que cumplen determinadas características, está conformada por los 50 colaboradores de la empresa Textiles Gardenia. La selección de una muestra es importante, se puede recurrir a un muestreo no probabilístico. Como señalan Hernández (2014), en estudios donde la población ('N') es finita y accesible, es factible y a menudo preferible incluir a toda la población. Por esta razón, se realizó un censo, tomando como muestra ('n') al 100% de los individuos, garantizando así que los resultados del diagnóstico representen con total fidelidad la percepción del universo estudiado y eliminando el error muestral.

1.2.5. Métodos

Método analítico-sintético

El método analítico-sintético se utilizó en la presente investigación, este método es un enfoque que permite una comprensión profunda del objeto de estudio a través de dos fases complementarias.

La primera fase, el análisis, consistió en descomponer la gestión estratégica de "Textiles Gardenia" en sus elementos fundamentales. Tal como señalan Portilla & Honorio (2021), analizar implica examinar cuidadosamente cada parte de un todo. En esta investigación, esto se materializó mediante la revisión del estado del arte y la teoría, se realizó el análisis de los resultados de la encuesta. Se realizó la identificación del FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de la empresa.

Cómo segunda fase, se realizó una síntesis que implicó recomponer los elementos examinados para crear una nueva totalidad con sentido. En este proyecto, la síntesis se evidencia en la consolidación del diagnóstico, la formulación de estrategias (FO, DO, FA, DA) que conectan los hallazgos y, finalmente, en el diseño del Plan Estratégico integral. De esta manera, el método permitió no solo desglosar los problemas de la empresa, sino también construir una solución coherente y estructurada.

Método inductivo-deductivo

Este método mixto fue el motor del razonamiento a lo largo de toda la investigación, se aplicó en dos fases:

Fase Inductiva (de lo particular a lo general): Se aplicó al recolectar los datos específicos y particulares de la encuesta. A partir de las 50 respuestas individuales de los colaboradores, se indujeron patrones y se llegó a conclusiones generales sobre la cultura, la comunicación y la percepción de la estrategia en la empresa. Por ejemplo, de las respuestas particulares se infirió la debilidad general de la "falta de dirección estratégica".

Fase Deductiva (de lo general a lo particular): Se utilizó al aplicar las teorías generales de la planificación estratégica (como los modelos de Porter, David o el Balanced Scorecard) a la situación particular de Textiles Gardenia. Se partió de la premisa general de que "una empresa sin estrategia es vulnerable" para deducir las implicaciones específicas que esto tenía para la empresa y así proponer soluciones concretas.

Método descriptivo

Este método es la base de todo tu diagnóstico y responde a la pregunta "¿cómo es la situación actual?". El objetivo fue describir, detallar y caracterizar la realidad de la empresa sin manipular ninguna variable. Los resultados de la encuesta se realizaron en gráficos de frecuencias y porcentajes, es la máxima expresión del método descriptivo en tu trabajo, ya que ofrece una "fotografía" precisa del estado de la planificación estratégica en Textiles Gardenia en un momento determinado.

1.2.6. Técnicas e instrumentos

Técnicas

Las técnicas son los procedimientos metodológicos utilizados para obtener la información necesaria.

- Investigación documental: Se utilizó para construir el marco teórico y contextual. Esta técnica consistió en la revisión, análisis, síntesis de fuentes bibliográficas secundarias como libros, tesis, artículos científicos sobre planificación estratégica y el sector textil.
- Encuesta: Fue la técnica principal para el diagnóstico cuantitativo. La encuesta se aplicó al 100% del personal de la empresa, se midió de forma estructurada sus percepciones sobre la gestión, comunicación, cultura y estrategia de la organización.
- Entrevista: Se empleó como técnica cualitativa para profundizar en la visión de la gerencia; con esto se obtuvo información privilegiada y detallada sobre la historia de la empresa, los desafíos percibidos y las expectativas a futuro.

Instrumentos

Considerando que los instrumentos son las herramientas concretas diseñadas para aplicar cada técnica y registrar la información; se utilizaron los siguientes instrumentos en la presente investigación:

- Ficha de revisión documental: Una guía estructurada para extraer y registrar la información relevante de las fuentes bibliográficas consultadas.
- Cuestionario estructurado: El instrumento principal de la encuesta, compuesto por 15 preguntas cerradas con una escala de Likert (de 1 a 5) para cuantificar las respuestas del personal.
- Guión de entrevista semi - estructurada: Un documento con preguntas guía dirigido a la gerencia para asegurar que se cubrieran todos los puntos de interés, permitiendo al mismo tiempo la flexibilidad para explorar temas emergentes durante la conversación.

1.3. Análisis de resultados

Como parte del análisis de resultados; mismos que se obtuvieron con la aplicación de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación descritos en la metodología, se encontraron hallazgos que se estructuraron en función de los objetivos específicos

planteados. Para el análisis de resultados se partió del diagnóstico actual de la empresa frente a la planificación estratégica, luego se dio paso al diseño y validación de la propuesta.

1.3.1. Resultados del diagnóstico estratégico

Esta sección responde al objetivo de la presente investigación relacionada al diagnóstico de la situación actual de la empresa. Aquí se aplicó las herramientas teóricas investigadas para entender la realidad de la empresa Textiles Gardenia. El enfoque de investigación utilizado en este caso fue un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) con esto se obtuvo una visión completa de toda la empresa. Al finalizar la recolección de datos se finalizó desde luego el análisis de datos correspondiente.

Recolección de datos

Como parte de la recolección de datos se aplicó una encuesta conforme se detalla en el Anexo 1. Encuesta para el diagnóstico organizacional de textiles gardenia

Análisis interno

Como parte del análisis interno se realizó:

- Entrevistas (Cualitativo) semiestructuradas con los directivos o dueños de Textiles Gardenia para comprender su misión, visión, valores, estrategias, objetivos, los procesos actuales, la cultura organizacional y los desafíos estratégicos que persiguen.
- Encuestas al personal (Cuantitativo); se aplicó la encuesta antes detallada a los colaboradores de la empresa para medir aspectos como el conocimiento de la planificación estratégica en la empresa, la percepción sobre algunos temas como misión, visión, valores, entre otros.
- Observación directa; se visitó a las instalaciones para observar los procesos de producción, atención al cliente, la dinámica de trabajo, interacción entre colaboradores.
- Análisis documental; se revisó documentos internos como estados financieros básicos, organigramas, catálogos de productos, reportes de ventas, procedimientos, registros que permitan tener un diagnóstico lo más acertado posible hacia donde se le puede prospectar a la empresa.

Análisis externo

Como parte del análisis externo se realizó las siguientes actividades:

- Análisis PESTEL; para esto se investigó el entorno del cantón Antonio Ante y de la industria textil en Imbabura y Ecuador para identificar factores políticos, económicos,

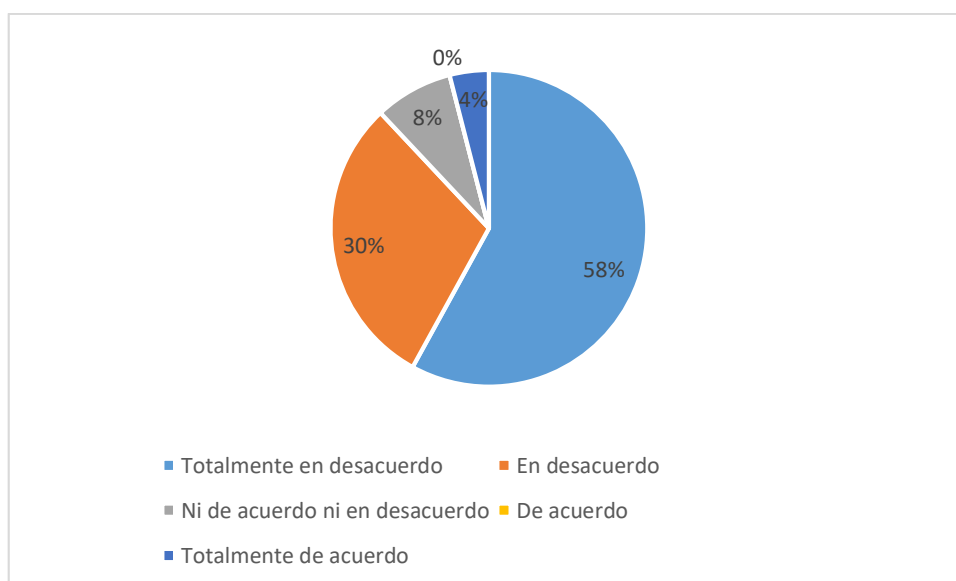
sociales, etc., que impactan a la empresa actualmente así también aspectos futuros que afectarían los resultados esperados.

- Benchmarking (Análisis Competitivo); se realizó un análisis de los principales competidores en la zona para entender sus estrategias de precios, productos y marketing en los cuales la empresa estaría inmersa compitiendo.

Con la información recolectada se procedió a construir las matrices de análisis estratégico, se procuró sintetizar los hallazgos del análisis interno (Fortalezas, Debilidades) y externo (Oportunidades, Amenazas).

A continuación, se presenta los datos obtenidos, el análisis e interpretación de la encuesta aplicada:

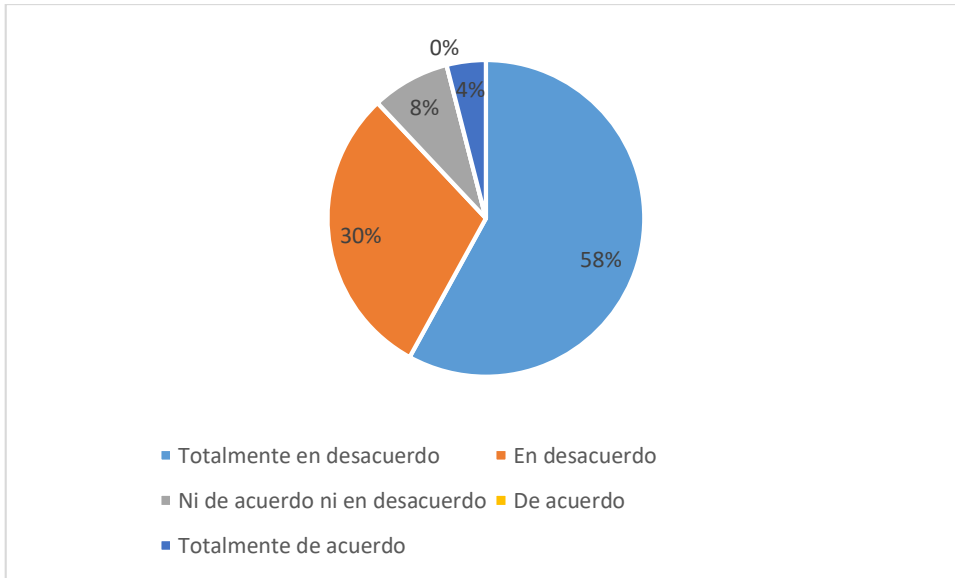
Figura 2
Pregunta 1: La empresa ha comunicado claramente su plan estratégico y sus metas principales.



Nota: Elaboración propia

El promedio general obtenido para esta pregunta es de 1.56 sobre 5, lo que indica un nivel de desacuerdo generalizado y profundo en toda la organización. Un 88% de los colaboradores (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") percibe que la empresa no ha comunicado su plan estratégico de manera clara. Este dato revela una desconexión fundamental entre la dirección y el resto del equipo. La propuesta de esta investigación debe, ineludiblemente, incluir un plan de comunicación interna detallado que asegure que temas como la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, entre otros sean transmitidos de forma efectiva y permanente conforme existan cambios a todos los niveles de la organización.

Figura 3
Pregunta 2: Conoce y comprende la misión, visión y valores de Textiles Gardenia

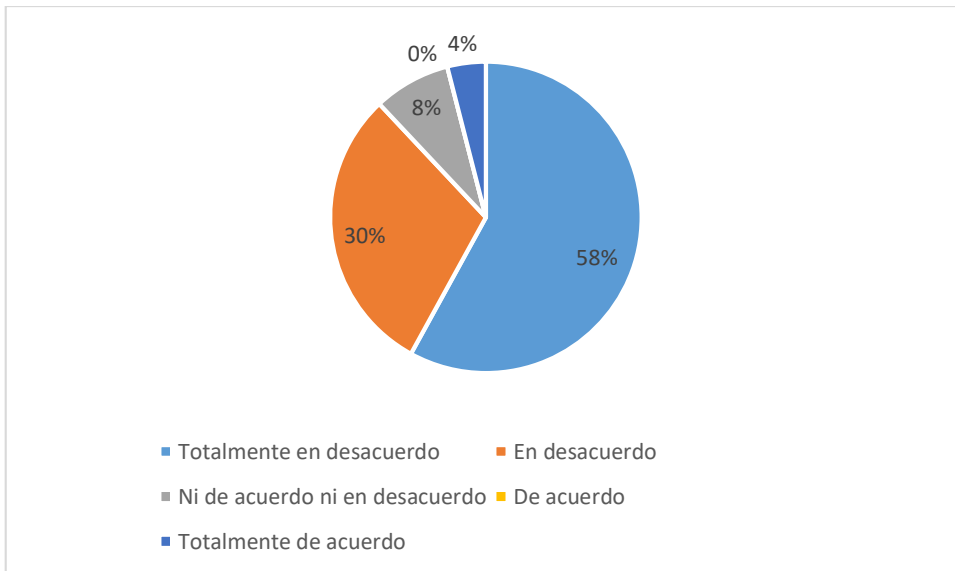


Nota: Elaboración propia

Los resultados son consistentes con el hallazgo anterior y demuestran una falta de conocimiento generalizada sobre la filosofía corporativa de Textiles Gardenia. El promedio general para esta pregunta es de 1.72 sobre 5, confirmando una percepción sumamente negativa. Este resultado es una consecuencia lógica y directa del anterior. Si el 88% del personal percibe que el plan estratégico no ha sido comunicado, es natural que un 82% (sumando "Totalmente en desacuerdo" y "En desacuerdo") no conozca ni comprenda los pilares de la empresa (su misión, visión y valores).

Este hallazgo identifica una debilidad interna de carácter fundacional. La misión (razón de ser), la visión (a donde quiero llegar) y los valores (los principios de comportamiento) actúan como el ADN de la cultura organizacional. Su ausencia en la mente de los colaboradores implica que la empresa opera sin un propósito compartido y sin una guía para la toma de decisiones del día a día. Por lo tanto, la primera acción de la propuesta del plan estratégico debe ser la formulación o co-creación de una misión, visión y valores claros, concisos e inspiradores. Este proceso no solo servirá para definir la dirección que tomará la empresa, sino que también considerará como será la gestión de forma participativa. Puede convertirse en la primera gran acción para empezar a revertir la desconexión comunicacional evidenciada.

Figura 4
Pregunta 3: En mi departamento, tenemos objetivos de trabajo claros y bien definidos.

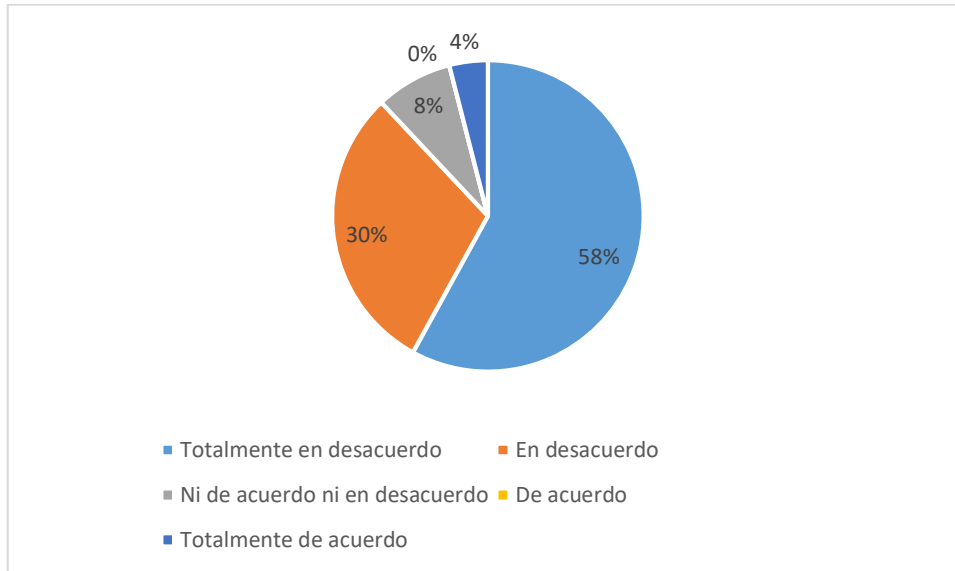


Nota: Elaboración propia

Los resultados revelan una profunda falta de dirección a nivel departamental, lo que agrava los hallazgos de las preguntas anteriores. El promedio general para esta pregunta es de 1.7 sobre 5, un valor extremadamente bajo que evidencia una falta de metas operativas definidas. Este hallazgo es la manifestación operativa de la falta de comunicación estratégica evidenciada en las preguntas 1 y 2. Con un 90% del personal indicando que no tienen objetivos de trabajo claros, se confirma que el vacío estratégico en la cúpula directiva se replica en el día a día de los departamentos, afectando directamente la productividad y la eficiencia. En conclusión, el plan estratégico para Textiles Gardenia no puede limitarse a definir la dirección general. Es imperativo que incluya una metodología clara para el despliegue de la estrategia, asegurando que cada líder de departamento pueda establecer, comunicar y medir objetivos que estén directamente alineados con el éxito global de la empresa.

Figura 5

Pregunta 4: Usted ve una conexión clara entre su trabajo diario y los objetivos generales de la empresa

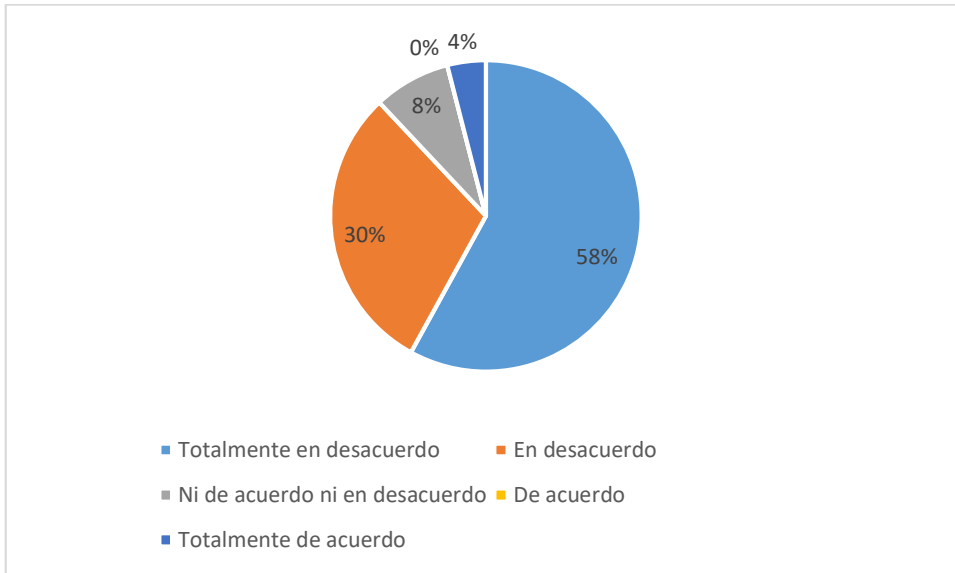


Nota: Elaboración propia

Los resultados son negativos y completan el panorama de desconexión estratégica. El promedio general para esta pregunta es de 1.62 sobre 5, un valor que denota una ruptura casi total entre la operación diaria con la dirección estratégica que aplica la empresa. Este hallazgo es la culminación de la cadena de fallas identificada en las preguntas anteriores. Revela la consecuencia final de una estrategia mal comunicada: el trabajo sin propósito. Con un 86% de los empleados sintiendo que su trabajo diario no tiene una conexión clara con los objetivos de la empresa, se evidencia que la organización funciona como un conjunto de tareas aisladas en lugar de un sistema cohesionado que trabaja por un fin común. En resumen, restaurar el sentido de propósito es una tarea prioritaria. El éxito del nuevo plan estratégico no se medirá solo por el aumento de la rentabilidad, sino por la capacidad de hacer que cada colaborador de Textiles Gardenia pueda responder afirmativamente y con convicción a la pregunta de si su trabajo importa para el futuro de la empresa.

Figura 6

Pregunta 5: La empresa comunica de manera efectiva las políticas y procedimientos que guían su trabajo



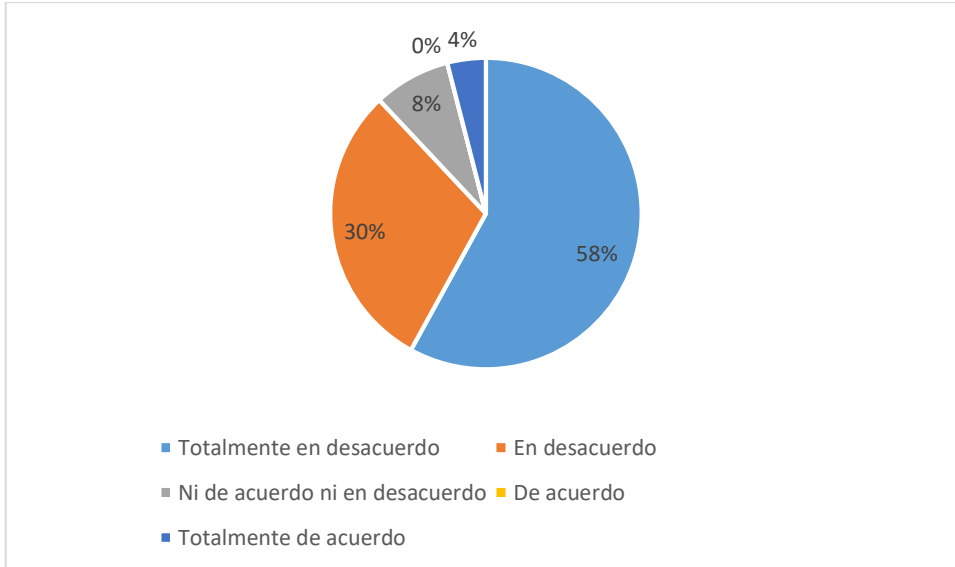
Nota: Elaboración propia

Los resultados confirman que el déficit de comunicación no es solo estratégico, sino también táctico, afectando la capacidad de respuesta inmediata de la organización. El promedio general de esta pregunta es de 1.62 sobre 5, un valor idéntico al de la pregunta anterior, lo que indica un problema de comunicación crónico y generalizado. Este hallazgo cierra el diagnóstico sobre la comunicación interna con una conclusión alarmante: el flujo de información en Textiles Gardenia está roto a todos los niveles. Si las preguntas anteriores demostraban que la comunicación a largo plazo (la estrategia) es inexistente, esta pregunta prueba que la comunicación a corto plazo (la operación diaria) es igualmente deficiente.

Con un 88% del personal sintiendo que no se le informa sobre prioridades y cambios, se identifica una debilidad interna que paraliza la agilidad organizacional. El dinamismo del sector textil, donde las prioridades cambian rápidamente debido a nuevos pedidos, problemas con proveedores o tendencias emergentes, la falta de comunicación efectiva es extremadamente riesgosa. En síntesis, el diagnóstico revela una organización silenciosa, donde la falta de información estratégica y operativa crea confusión, desmotivación e ineficiencia. El plan estratégico para Textiles Gardenia debe tener como parte de sus pilares la cultura de comunicación abierta, constante y transparente a nivel interno y externo.

Figura 7

Pregunta 6: Las decisiones que toma la gerencia son coherentes con la misión y visión de la empresa.



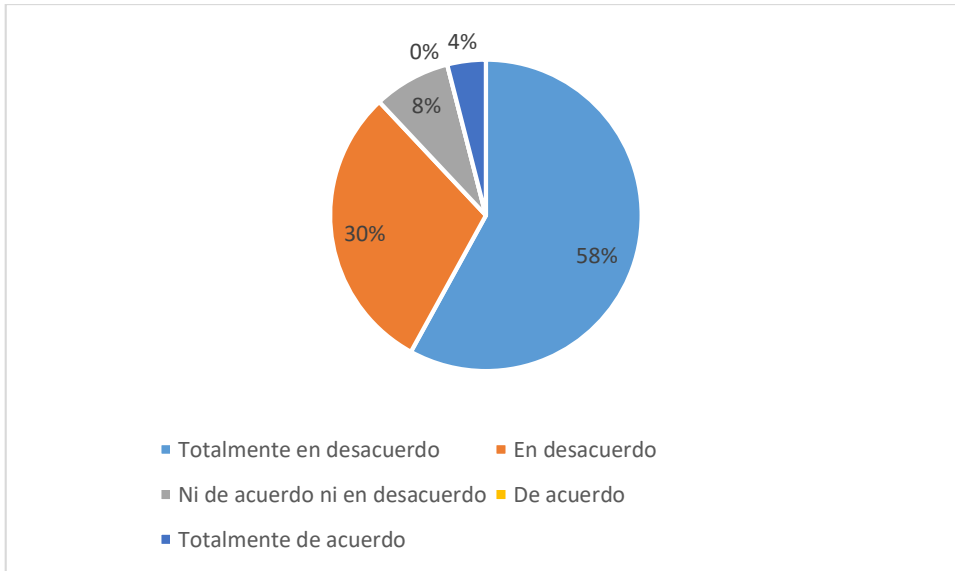
Nota: Elaboración propia

Los resultados indican desconfianza en la toma de decisiones que realiza la dirección. El promedio general para esta pregunta es de 1.7 sobre 5, lo que refleja una falta de confianza generalizada en la coherencia y el rumbo del liderazgo. Este hallazgo es uno de los más reveladores del diagnóstico, pues apunta directamente a la raíz de los problemas de comunicación y alineación: un liderazgo estratégico deficiente. Cuando el 84% de la organización percibe que las decisiones son incoherentes, se evidencia que no existe un marco de referencia o un "norte" claro que guíe las acciones de la gerencia.

Esta percepción es la causa y, a la vez, la consecuencia de los problemas anteriores. Si los objetivos de la empresa no son conocidos (Pregunta 2), es lógicamente imposible para los empleados evaluar si las decisiones de la gerencia son coherentes con ellos. La percepción de incoherencia nace de un vacío de dirección, donde las decisiones parecen arbitrarias, reactivas o incluso contradictorias entre sí. El plan de acción deberá incluir recomendaciones para que la gerencia utilice el plan estratégico de forma activa en sus reuniones directivas, convirtiéndolo en el eje central de su gestión y comunicación.

Figura 8

Pregunta 7: Sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo están claramente definidas.



Nota: Elaboración propia

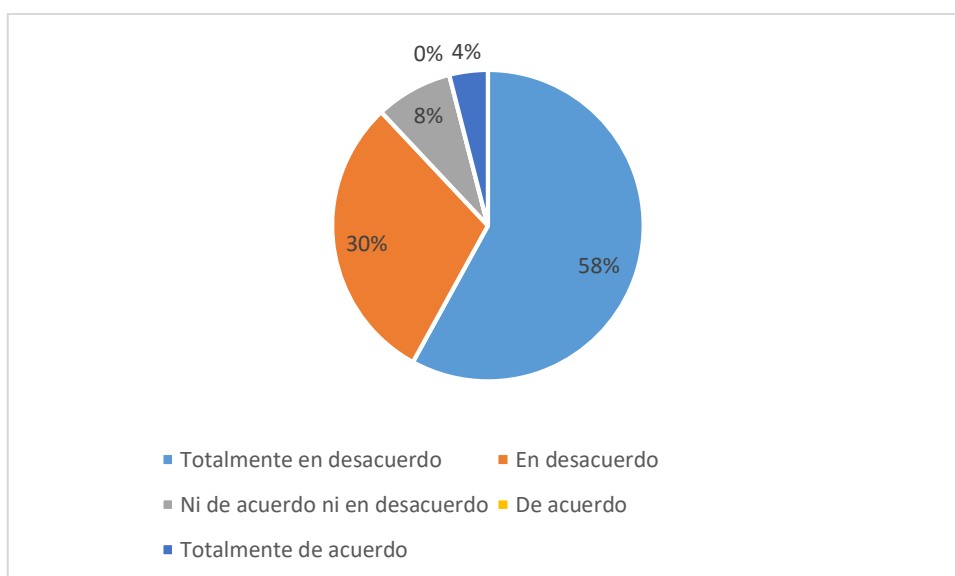
Los resultados demuestran que la falta de dirección estratégica y departamental se traduce directamente en una ambigüedad de roles a nivel individual. El promedio general para esta pregunta es de 1.74 sobre 5, lo que indica una severa falta de estructura y definición en los puestos de trabajo. Este hallazgo revela el último eslabón en la cadena de la desorganización estratégica: la ambigüedad de rol. Si no hay una estrategia clara (Q1, Q2), los departamentos no pueden tener objetivos definidos (Q3) y, en consecuencia, es imposible asignar responsabilidades individuales de forma coherente. El 84% de los empleados que no conocen sus funciones son el reflejo de una estructura organizacional débil y mal definida.

Esta es una debilidad interna con un impacto directo y diario en la eficiencia de la empresa. Al no tener claro las funciones provoca duplicación de tareas y omisión de responsabilidades: Tareas importantes "se caen por las grietas" porque nadie sabe a quién le corresponden, mientras que otras menos importantes pueden ser realizadas por varias personas a la vez. Conflictos interpersonales y departamentales: La ambigüedad sobre quién es responsable de qué es una fuente constante de fricción. Ineficiencia y baja productividad: Los empleados gastan tiempo y energía tratando de averiguar qué se supone que deben hacer, en lugar de hacerlo. Imposibilidad de una evaluación de desempeño justa: Es inviable medir el rendimiento de un colaborador si sus responsabilidades no están claramente establecidas desde el principio.

La propuesta del plan estratégico, por tanto, no puede quedarse solo en el nivel estratégico. Debe descender al nivel táctico y operativo. Dentro de la perspectiva de

Procesos Internos del Balanced Scorecard, se debe incluir una iniciativa clave: "Proyecto de Diseño y Clarificación Organizacional". Este proyecto dentro del plan de acción debe contemplar. La creación de un organigrama actualizado y funcional. La elaboración o actualización de las descripciones de cargo (job descriptions) para cada puesto, asegurando que las funciones y responsabilidades de cada uno estén directamente alineadas con los nuevos objetivos estratégicos departamentales. Un plan de comunicación para asegurar que cada empleado reciba, entienda y acepte su descripción de cargo.

Figura 9
Pregunta 8: La comunicación entre sus compañeros y con los supervisores es abierta, respetuosa y efectiva.

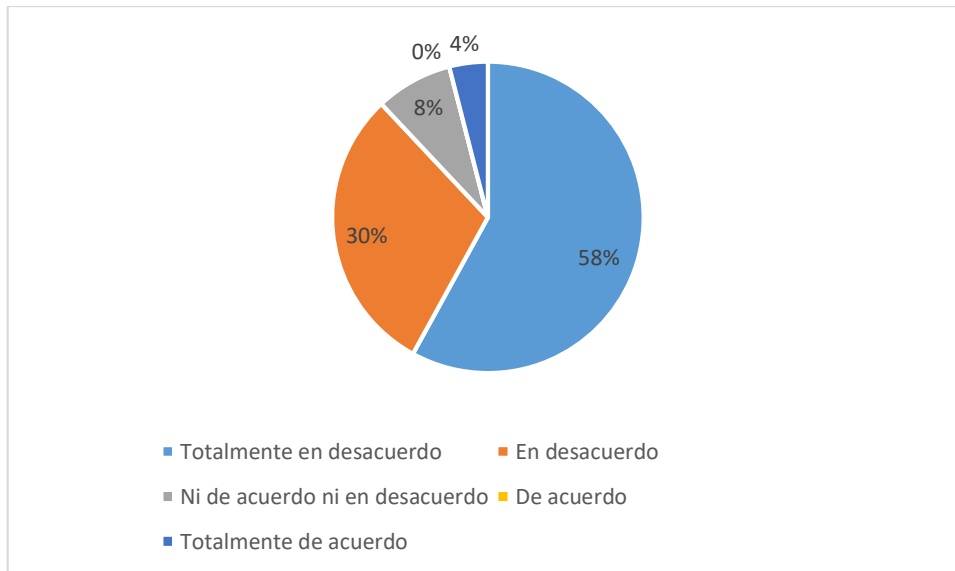


Nota: Elaboración propia

Los resultados revelan que la comunicación no solo está rota en su eje vertical (gerencia-empleado), sino también en el horizontal (entre pares y áreas). El promedio general para esta pregunta es de 1.6 sobre 5, un valor extremadamente bajo que confirma la existencia de barreras comunicacionales en toda la estructura de la empresa. Este último hallazgo completa un diagnóstico desolador sobre la comunicación en Textiles Gardenia. La organización no solo sufre de una falta de dirección desde arriba, sino que también opera en silos organizacionales, donde cada departamento funciona como una isla con poca o nula interacción efectiva con los demás. En conclusión, el diagnóstico revela una organización fragmentada. Para que Textiles Gardenia sea sostenible y competitiva, el plan estratégico debe unificar a la empresa, asegurando que la información no solo fluya de arriba hacia abajo, sino también de manera fluida y constructiva a lo ancho de toda la organización.

Figura 10

Pregunta 9: Siente que sus opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo son tomadas en cuenta.



Nota: Elaboración propia

Para medir el nivel de participación y la existencia de una comunicación ascendente, se preguntó a los colaboradores si sienten que sus opiniones y sugerencias para mejorar son tomadas en cuenta. Los resultados indican que la comunicación es unidireccional y que no existen canales efectivos para que los empleados aporten con sus ideas. El promedio general para esta pregunta es de 1.64 sobre 5, confirmando la ausencia de una cultura participativa. Este hallazgo revela una debilidad interna crítica: la anulación del conocimiento y experiencia de los empleados de primera línea. Como se vio en preguntas anteriores la comunicación descendente está rota; y esta pregunta así lo confirma. Mientras que la comunicación ascendente (de los empleados hacia la gerencia) es prácticamente inexistente.

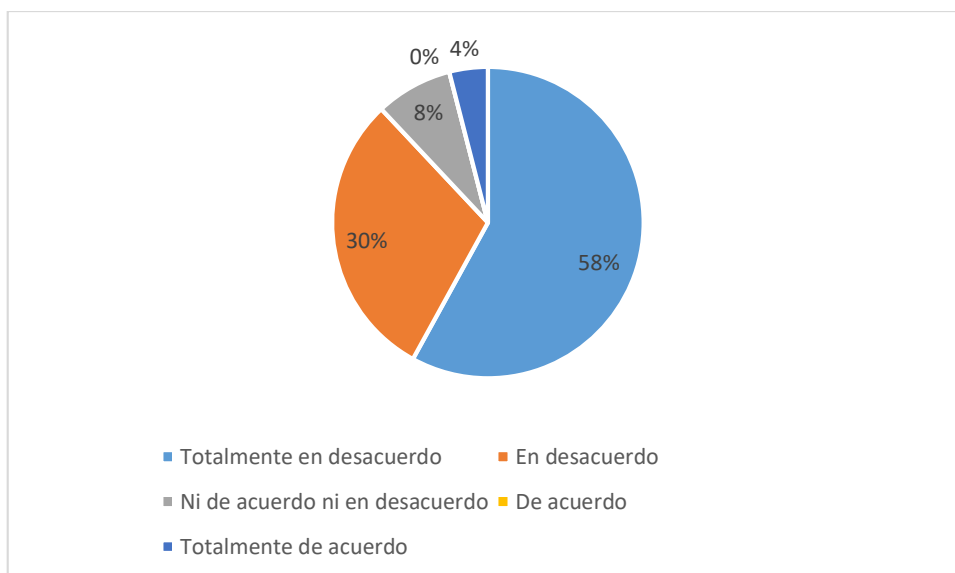
Cuando un 86% de los trabajadores siente que sus sugerencias son ignoradas, se generan consecuencias muy negativas. Pérdida de Innovación: La empresa desperdicia su recurso más valioso para la mejora de procesos: las ideas de quienes ejecutan el trabajo a diario. Desmotivación y Apatía: Los empleados dejan de proponer mejoras, ya que sienten que es inútil, fomentando una cultura de pasividad y conformismo. Falta de agilidad: La gerencia se priva de información valiosa desde el terreno que podría alertar sobre problemas u oportunidades de manera temprana, este resultado es fundamental en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento conforme las perspectivas del Balanced Scorecard. Una organización que no escucha a su gente es una organización que no puede aprender ni mejorar. Se estanca y pierde competitividad, como lo demuestra el antecedente de Domínguez (2020), donde la aplicación de herramientas de mejora continua optimizó los

procesos. El primer paso para esa mejora es, precisamente, escuchar las ideas de los colaboradores.

Por lo tanto, el plan estratégico para Textiles Gardenia debe incluir de manera la creación de una cultura enfocada a la mejora continua. El plan de acción debe proponer iniciativas concretas para canalizar el conocimiento del personal, tales como: Implementación de un sistema formal de sugerencias, ya sea físico (buzón) o digital, garantizando que cada propuesta sea revisada y reciba una respuesta. Creación de círculos de calidad enfocados a la mejora para analizar problemas específicos y proponer soluciones. Establecer un programa de reconocimiento para premiar las ideas implementadas que generen un impacto positivo. En conclusión, el plan estratégico no solo debe dictar una dirección, sino también abrir canales para escuchar. Transformar la cultura de Textiles Gardenia a una donde cada opinión cuenta será un componente clave para el inicio de la innovación y sostenibilidad a largo plazo.

Figura 11

Pregunta 10: Dispone de las herramientas, recursos y tecnología necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.



Nota: Elaboración propia

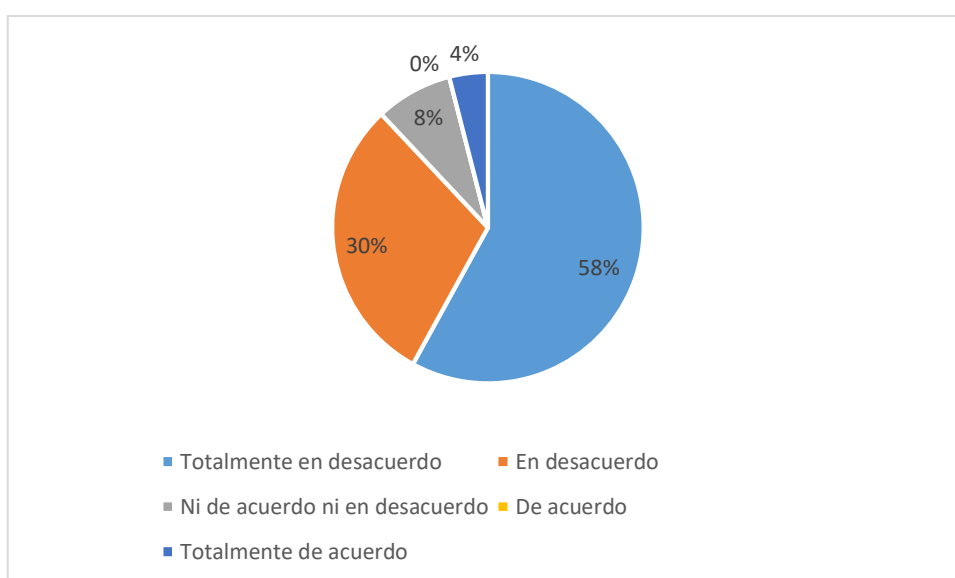
Los resultados revelan una brecha significativa en los recursos disponibles, lo que constituye un obstáculo directo para la eficiencia y la calidad. El promedio general para esta pregunta es de 1.66 sobre 5, lo que indica una carencia crítica de recursos y una posible obsolescencia tecnológica. Este último hallazgo del diagnóstico interno proporciona una causa tangible para muchos de los problemas de eficiencia y motivación detectados previamente. Un 88% de los empleados que sienten que no tienen las herramientas

adecuadas para trabajar es la receta para la baja productividad, la frustración y la incapacidad de competir en el mercado actual.

Esta percepción de carencia es una Debilidad Interna fundamental. En el sector textil, donde la tecnología avanza rápidamente, la falta de inversión en maquinaria, software y recursos adecuados no solo afecta la moral, sino que tiene consecuencias directas en el negocio. En resumen, para que Textiles Gardenia pueda mejorar sus procesos y ser sostenible en el mercado, es imperativo que invierta en las herramientas que permitirán a su equipo humano trabajar de manera eficiente, segura y competitiva.

Figura 12

Pregunta 11: Recibe la capacitación necesaria para adaptarse a los cambios y mejorar sus habilidades laborales.



Nota: Elaboración propia

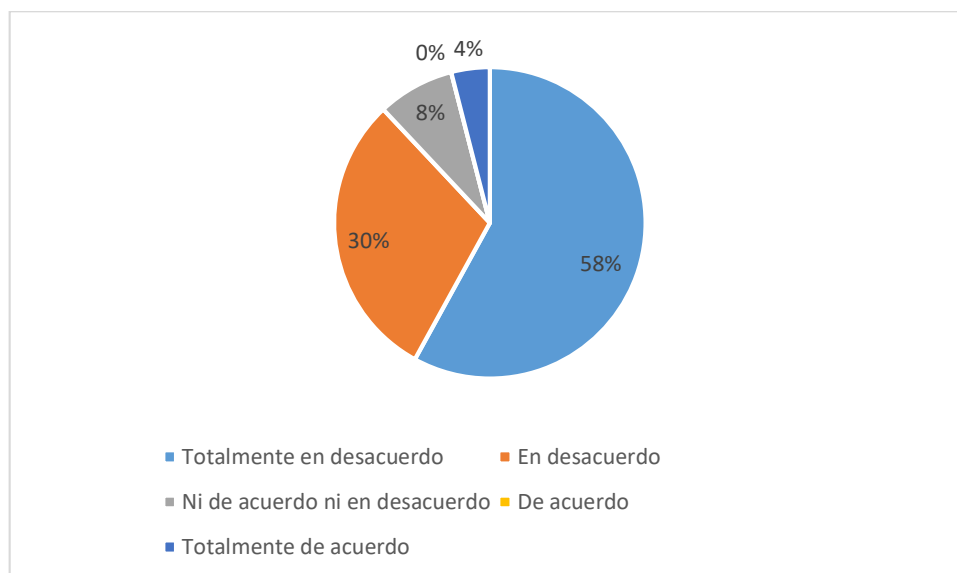
Los resultados son los más bajos de todo el cuestionario, indicando una ausencia casi total de programas de formación y desarrollo. El promedio general para esta pregunta es de 1.5 sobre 5, el más bajo de toda la encuesta, lo que la convierte en un punto de dolor crítico para la organización. Este hallazgo expone la que quizás sea la Debilidad Interna más peligrosa para la sostenibilidad a largo plazo de Textiles Gardenia: una organización que no invierte en el conocimiento de su gente es una organización que no puede aprender, adaptarse ni crecer. El 94% de insatisfacción en este punto demuestra que los empleados se sienten estancados y sin preparación para el futuro.

Esta debilidad está intrínsecamente ligada a la falta de herramientas y tecnología (Pregunta 10). La inversión en nueva maquinaria o software sería completamente ineficaz si el personal no es capacitado para utilizarla. Invertir en tecnología sin invertir en las personas que la operan es una fórmula para el fracaso. En conclusión, para que Textiles

Gardenia pueda ser sostenible en el tiempo, debe dejar de ser una organización estática a ser una organización que aprende. La capacitación no es un lujo, sino el motor que permitirá a la empresa adaptarse a las "tendencias actuales e innovadoras" que el objetivo general de esta tesis busca implementar.

Figura 13

Pregunta 12: En su equipo, se le anima a proponer nuevas ideas y formas de mejorar los procesos y productos.



Nota: Elaboración propia

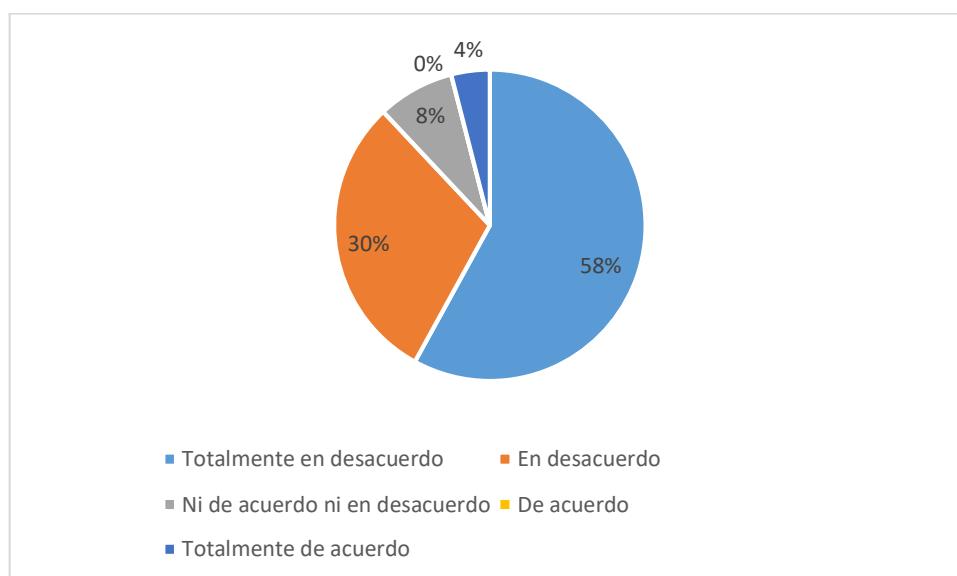
Los resultados demuestran una cultura que no solo carece de canales para la retroalimentación, sino que activamente desincentiva la iniciativa. El promedio general para esta pregunta es de 1.56 sobre 5, uno de los más bajos de toda la encuesta, lo que señala una cultura organizacional rígida y reacia al cambio. Este último hallazgo es la culminación del diagnóstico y revela la Debilidad Interna más profunda: una cultura que penaliza la innovación. Si en la pregunta 9 se vio que las sugerencias no son tomadas en cuenta, esta pregunta va un paso más allá, indicando que ni siquiera se anima a los empleados a proponerlas. Es un ambiente que fomenta el conformismo y la pasividad.

Esta cultura es el principal obstáculo para alcanzar el objetivo general de tu tesis: "aplicar tendencias actuales e innovadoras". Es imposible implementar la innovación desde arriba si la cultura de la empresa la rechaza desde la base. Un 92% de los empleados que no se sienten animados a proponer ideas es la antítesis de una organización ágil y moderna. Conclusión General del Diagnóstico: Los resultados de las 12 preguntas pintan un cuadro coherente de una organización con un profundo vacío estratégico. La falta de liderazgo, comunicación y estructura desde la gerencia ha creado una cultura de desmotivación,

ineficiencia, estancamiento y confusión. Este diagnóstico valida de manera irrefutable la necesidad crítica de diseñar e implementar el plan estratégico que esta tesis propone, no como una simple mejora, sino como un paso vital para la supervivencia y futura sostenibilidad de Textiles Gardenia.

Figura 14

Pregunta 13: En su trabajo diario, tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente.



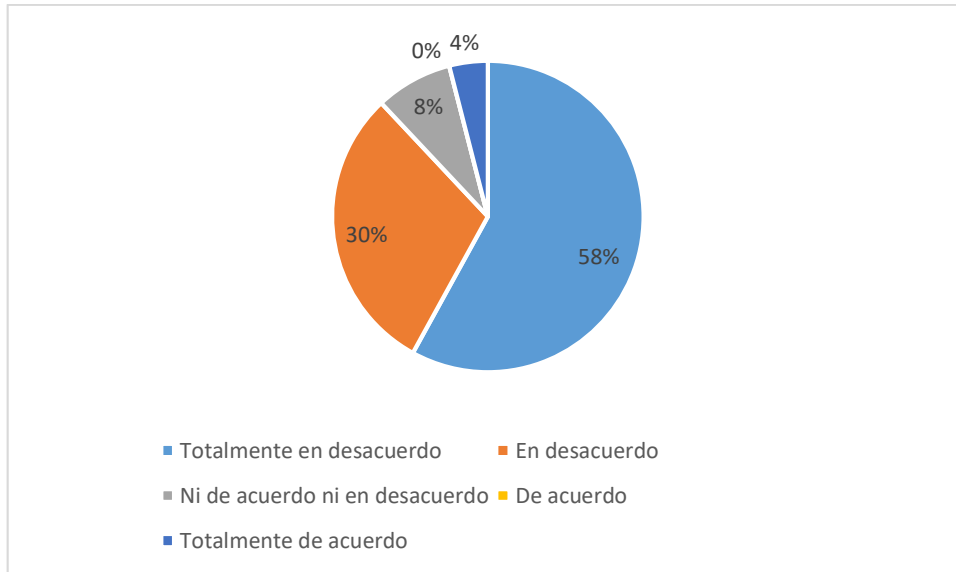
Nota: Elaboración propia

Los resultados obtenidos son consistentes en relación a la falta general de la dirección y demuestran un escaso enfoque en el cliente final. El promedio general para esta pregunta es de 1.66 sobre 5, lo que indica una cultura predominantemente centrada en la producción interna más que en el valor entregado al cliente. Este hallazgo revela una debilidad interna de alto riesgo para la empresa ya que no le permita ser sostenible en el mercado. Una organización donde el 84% de sus miembros no tiene un foco en el cliente es una organización vulnerable, que no puede construir lealtad ni competir en base a la calidad, un diferenciador clave en el sector textil.

Esta falta de orientación al cliente es una consecuencia de la ausencia de conocimiento de la existencia de una misión y visión clara (Pregunta 2) y de objetivos departamentales (Pregunta 3). Si la estrategia de la empresa no establece explícitamente que el cliente es la prioridad, es ilógico esperar que los empleados adopten este enfoque de manera espontánea. En resumen, el nuevo plan estratégico debe reorientar a Textiles Gardenia, moviéndola de una mentalidad de "producir textiles" a una de "satisfacer clientes a través de textiles de calidad". Este cambio de enfoque es fundamental para su éxito y sostenibilidad futura.

Figura 15

Pregunta 14: Existe una buena colaboración y trabajo en equipo entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.



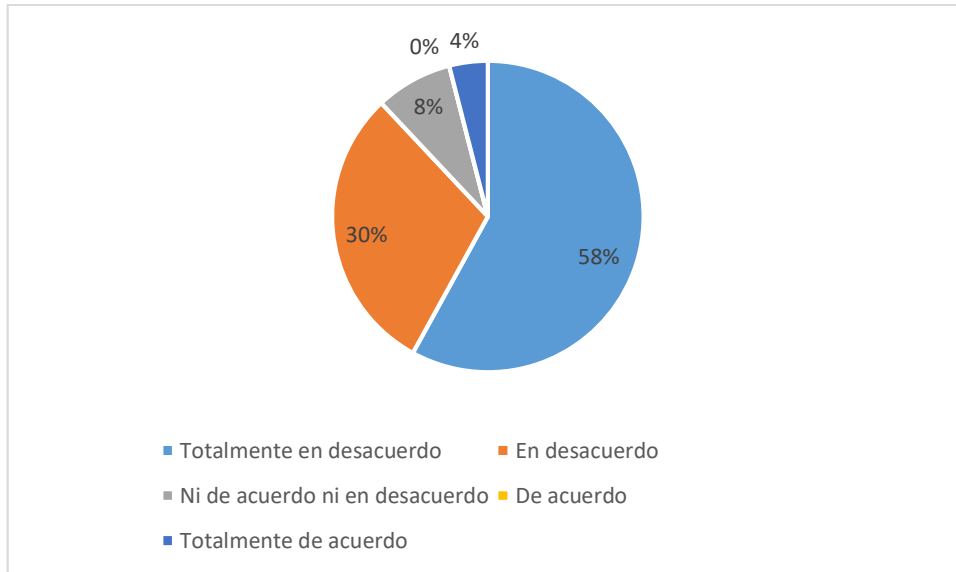
Nota: Elaboración propia

Los resultados son contundentes y corroboran los hallazgos previos sobre la comunicación horizontal, indicando una cultura de trabajo individualista y fragmentada. El promedio general para esta pregunta es de 1.68 sobre 5, lo que evidencia una cultura de silos y una falta de conexión entre los integrantes de la empresa. Este hallazgo es la manifestación cultural de los problemas estructurales y de comunicación detectados anteriormente. La percepción del 84% del personal de que no existe trabajo en equipo es la consecuencia natural de una organización que carece de objetivos compartidos (Pregunta 3), con roles indefinidos (Pregunta 7) y donde la comunicación entre departamentos es ineficaz (Pregunta 8).

Esta es una debilidad interna que impacta directamente en la capacidad de la empresa para la resolución de los problemas complejos ya partir de esto innovar. En conclusión, el nuevo plan estratégico debe enfocarse en transformar a Textiles Gardenia de un grupo de individuos que trabajan en el mismo lugar a un verdadero equipo que colabora por un objetivo común. Este cambio es esencial para liberar el potencial completo de la organización.

Figura 16

Pregunta 15: La empresa demuestra una buena capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías.



Nota: Elaboración propia

Los resultados son contundentes y reflejan una organización rígida e incapaz de reaccionar a su entorno. El promedio general para esta pregunta es de 1.62 sobre 5, lo que evidencia una percepción de inercia organizacional y falta de dinamismo frente a la competencia y las nuevas tendencias. Este hallazgo es la consecuencia externa de todas las debilidades internas diagnosticadas previamente. Una organización sin estrategia comunicada, sin foco en el cliente, con procesos de comunicación rotos, sin cultura de innovación y con un personal sin capacitación ni herramientas, es estructuralmente incapaz de adaptarse al mercado. La percepción del 88% de los empleados es un reflejo de esta parálisis.

Esta es la intersección donde una Debilidad Interna (la rigidez) se encuentra con una Amenaza Externa (un mercado dinámico), creando el escenario de mayor riesgo para la supervivencia de la empresa. Uno de los objetivos clave de esta investigación debe ser la sostenibilidad en el mercado. En definitiva, este resultado confirma la urgencia del plan estratégico. No se trata solo de mejorar internamente, sino de construir las capacidades organizacionales necesarias para competir y prosperar en el exigente mercado textil de Imbabura.

1.3.2. Resultados del diseño de la propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenia

Esta es la fase central del proyecto y corresponde a tu tercer objetivo: "Diseñar la propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenia". En esta fase el diagnóstico y la teoría investigada se empleó para generar la hoja de ruta en la planificación estratégica de la empresa. Para esto se aplicó el siguiente proceso de desarrollo:

Formulación de la filosofía estratégica

Basándose en las entrevistas con la gerencia y el diagnóstico se definió:

- **Misión:** ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?
- **Visión:** ¿A dónde quiere llegar en el futuro (3-5 años)?
- **Valores corporativos:** ¿Qué principios guiarán su comportamiento?

Establecimiento de objetivos estratégicos

A partir del análisis FODA, se cruzaron las variables para crear objetivos. Por ejemplo, se usó una fortaleza para aprovechar una oportunidad. Estos objetivos son SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, con Plazo); así también se organizó usando las perspectivas de aprendizaje/crecimiento, procesos internos, clientes y financiera conforme lo establece el Balanced Scorecard.

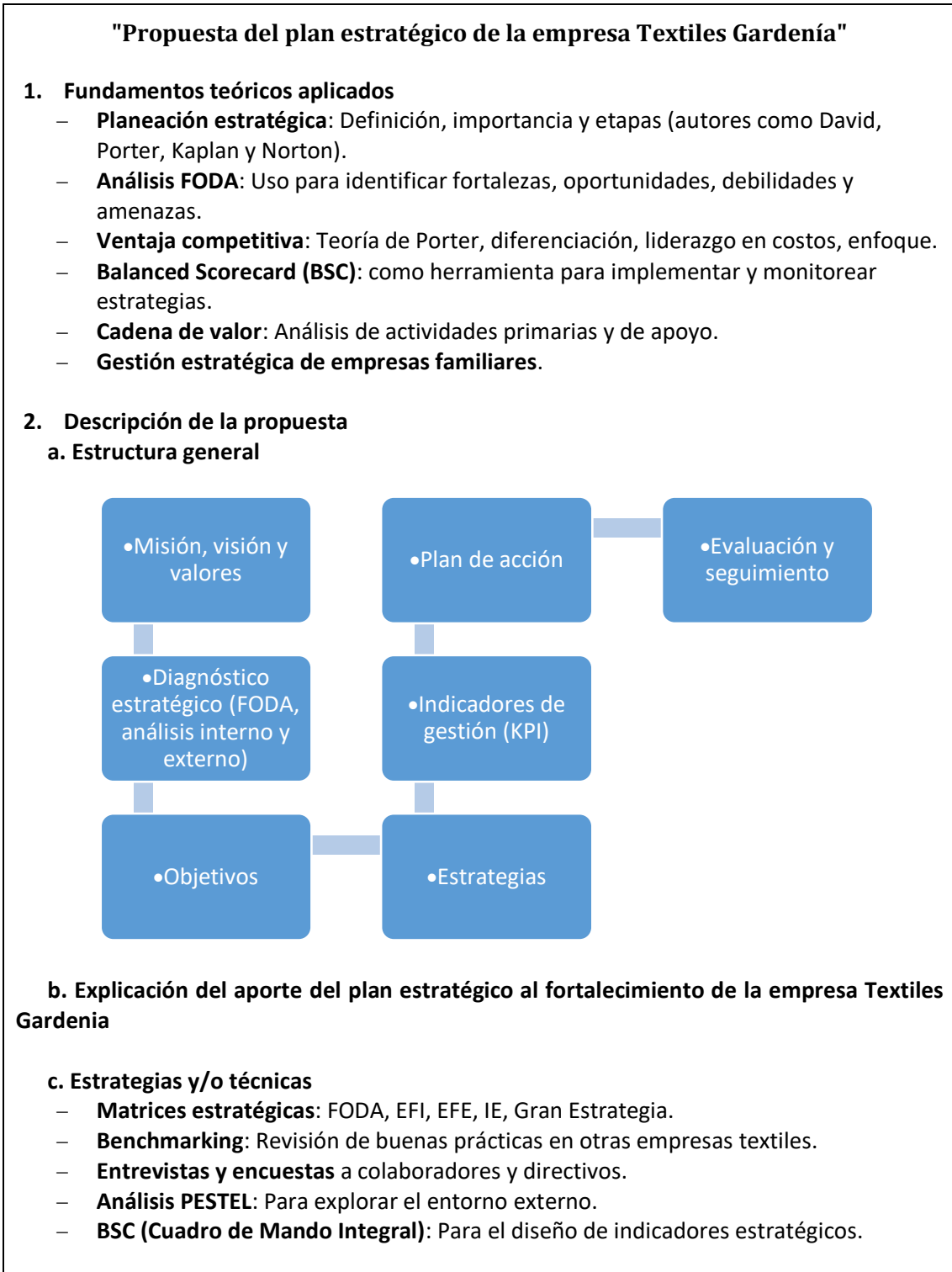
Diseño de estrategias

Para cada interacción entre el FODA conforme aplica se definieron las estrategias o grandes líneas de acción, a estas estrategias se definieron los planes de acción correspondientes. De igual manera se definieron los objetivos y sus correspondientes planes de acción.

- **Definición de los planes de acción:** Se detalló las actividades en acciones concretas. Cada plan de acción es específica: qué se hará, quién es el responsable, cuándo se hará, y qué recursos se necesitan.
- **Definición de indicadores de gestión (KPIs):** Para cada objetivo, se estableció un indicador clave de rendimiento (KPI) que permita medir su cumplimiento.

Los resultados de la propuesta del diseño del plan estratégico se pueden apreciar en el capítulo II de la presente investigación. De igual manera se sintetiza en la siguiente estructura:

Tabla 4
Propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenía



Nota. Elaboración propia

Las matrices de respaldo desarrolladas para el diseño de la propuesta se aprecian en el Anexo 2. Matrices comprensión de la organización y su contexto.

1.3.3. Resultados de la valoración a través de criterios de especialistas el impacto de la propuesta del plan estratégico.

Esta fase aborda el cuarto objetivo específico que tiene relación con la valoración a través de criterios de especialistas el impacto de la propuesta del plan estratégico. Con esto se espera se muestre la viabilidad y el potencial beneficio de la propuesta desarrollada en la presente investigación. Con la información desarrollada de la metodología desarrollada de elaboración del plan estratégico se consultó a especialistas sobre como fué planteada la estructura del plan estratégico en la empresa GARDENIA.

De acuerdo a la encuesta realizada a dos especialistas en relación a elaboración de planificación estratégica resaltan los siguientes aspectos:

- La metodología aplicada se alinea no solo a las tendencias de la empresa en aplicar conceptos de la planificación estratégica, sino que también se alinea a las nuevas tendencias de calidad como es la ISO 9001.
- Resaltan que la metodología incluye la mayor parte de componentes que forman parte de una formulación estratégica.
- Destacan que es un esfuerzo y reconocimiento a la dirección de la empresa Gardenía el introducir estos conceptos estratégicos a sus procesos gerenciales.

La encuesta aplicada se aprecia en el Anexo 3. Instrumento para validación de la propuesta.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TEXTILES GARDENIA

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

Los fundamentos teóricos que se aplicaron para el desarrollo de la presente propuesta son:

1. Planeación estratégica

A la planeación estratégica se la considera como el proceso mediante el cual una organización define y ratifica su misión, su visión, su análisis ambiental interno y externo, sus estrategias para alcanzar para construir el futuro previsto.

- **Definición:** La planeación estratégica según David et al. (2023), la define como el arte y la ciencia para la formulación, implementación y evaluación de las decisiones integrales que le permitan a una empresa a alcanzar sus objetivos. En sí, es el propósito para explotar y crear nuevas oportunidades y diferentes para un futuro próspero.
- **Importancia:** Su principal importancia radica en que se proporcione un marco especializado de referencia para la toma coherente de decisiones y unificada a lo largo de toda la organización. Permite anticiparse a los cambios del entorno, prever la asignación de recursos de manera más eficiente y alinear a todo el equipo hacia metas comunes, lo cual es vital para la sostenibilidad y el crecimiento en mercados competitivos.
- **Etapas del proceso:** El proceso de la gestión estratégica se constituye en tres etapas fundamentales:
 - **Formulación de estrategias:** En esta etapa se formula la misión, visión y valores, se identifican las oportunidades y amenazas externas, se determinan las fortalezas y debilidades internas, se establecen los objetivos a largo plazo y desde luego se generan las estrategias alternativas.
 - **Implementación de las estrategias:** Para esto se requiere que la empresa establezca las metas anuales, diseñe las políticas, motive a los empleados frente a los cambios y asigne recursos necesarios para que las estrategias formuladas se puedan ejecutar y den los resultados esperados. Es la fase de acción.
 - **Evaluación de estrategias:** Es la etapa final, donde se revisan la acción tomada sobre los factores internos y externos, se mide el cumplimiento del desempeño esperado y se aplican acciones correctivas necesarias.

2. Análisis FODA

El **análisis FODA** es una herramienta de diagnóstico crucial que sirve como puente entre el análisis del entorno y la formulación estratégica. Permite identificar y visualizar la posición estratégica de una empresa en un momento determinado.

Su uso consiste en la construcción de una matriz que resume los hallazgos clave del análisis:

- **Fortalezas (F):** Atributos internos de la organización que le otorgan una ventaja sobre otras (ej. calidad del producto, reputación de la marca).
- **Oportunidades (O):** Son atributos externos que la empresa puede aprovechar para su beneficio (ej. nuevas tendencias de mercado, tecnologías emergentes).
- **Debilidades (D):** Atributos internos que colocan a la empresa en una posición de desventaja (ej. falta de presencia online, procesos obsoletos).
- **Amenazas (A):** Factores en el entorno externo que podrían perjudicar el desempeño de la organización (ej. nuevos competidores, crisis económica).

El verdadero valor del FODA reside en el cruce de estas variables; lo que permite generar las estrategias **FO** (usar fortalezas para aprovechar oportunidades), las estrategias **DO** (superar debilidades aprovechando oportunidades), las estrategias **FA** (usar fortalezas para mitigar amenazas) y las estrategias **DA** (reducir debilidades para evitar amenazas) (Weihrich, 1982).

3. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es la característica diferenciadora particular que tiene una empresa frente a otra; esta característica debe colocarla en una posición relativamente superior para competir. Según Porter (1985) argumenta que esta ventaja competitiva surge del valor agregado que una empresa es capaz de generar para sus compradores y que a su vez la competencia no la entrega.

Porter, para lograr una ventaja competitiva sostenible identificó tres estrategias genéricas:

1. **Liderazgo en costos:** Consiste en ser o llegar a convertirse en el productor de más bajo costo en la industria. La empresa busca optimizar todos sus procesos para reducir costos y poder ofrecer precios bajos que la competencia, de esta manera se procura atraer a un amplio espectro de clientes que son sensibles al precio.

2. **Diferenciación:** Involucra hacer percibir a los consumidores que el producto o servicio es único en el mercado. Esta diferenciación puede estar asentado en el diseño, en la calidad, en el servicio al cliente o en la imagen de marca. Permite a la empresa cobrar un precio superior.
3. **Enfoque o concentración:** La empresa se concentra en un segmento de mercado específico (nicho) y trata de satisfacer las necesidades de ese grupo de manera excepcional. Puede aplicar una estrategia de enfoque en costos o de enfoque en diferenciación dentro de ese nicho.

4. **Balanced Scorecard (BSC)**

El Balanced Scorecard (BSC) en español Cuadro de Mando Integral fué desarrollado por Robert Kaplan y David Norton (1996), es una metodología de gestión que despliega la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores de desempeño.

Supera las mediciones puramente financieras al incorporar una visión equilibrada desde cuatro perspectivas clave:

1. **Perspectiva financiera:** Esta perspectiva responde a la pregunta ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas para tener éxito financiero? (ej. rentabilidad, crecimiento de ingresos).
2. **Perspectiva del cliente:** La pregunta que responde esta perspectiva es ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? (ej. satisfacción, lealtad, cuota de mercado).
3. **Perspectiva de procesos internos:** Esta perspectiva se hace la pregunta ¿En qué procesos de negocio debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes? (ej. calidad, eficiencia operativa, innovación).
4. **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Con esta perspectiva se responde a la pregunta ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para alcanzar nuestra visión? (ej. competencias del personal, clima organizacional, tecnología).

El BSC alinea los objetivos, las iniciativas y los indicadores con las estrategias definidas en la empresa, facilita la comunicación, la implementación y seguimiento el seguimiento correspondiente.

5. **Cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor también fue propuesto por Michael Porter (1985), este es un modelo que permite describir las actividades que realiza una empresa para el diseño,

producción, comercialización, entrega y apoyo a sus productos. Es una herramienta que permite identificar la o las fuentes de ventaja competitiva.

Como parte de la cadena valor, se describe dos tipos de actividades:

- **Actividades primarias:** Son aquellas actividades que se encuentran implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia para el comprador. Incluye actividades de asistencia posterior a la venta. Estas actividades incluyen también:
 - *Logística interna:* Es la recepción y almacenamiento de materias primas.
 - *Operaciones:* Transformación de materias primas en productos finales.
 - *Logística externa:* Almacenamiento y distribución de productos terminados.
 - *Marketing y Ventas:* Actividades para dar a conocer y vender el producto.
 - *Servicio posventa:* Instalación, mantenimiento y reparación.
- **Actividades de apoyo:** Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí. Incluyen:
 - *Infraestructura de la empresa:* En estas actividades incluyen las áreas de administración, finanzas, planificación.
 - *Gestión de recursos humanos:* Incluye el reclutamiento, la formación y el desarrollo del personal.
 - *Desarrollo de Tecnología:* I+D, integra la mejora de los procesos y los productos.
 - *Compras (Abastecimiento):* Es la adquisición de insumos.

Analizar cómo se realizan estas actividades y cómo interactúan entre sí permite a la empresa identificar dónde puede reducir costos o crear mayor valor (diferenciación).

6. Gestión estratégica de empresas familiares

Al trabajar con empresas familiares, como podría ser el caso de Textiles Gardenia, presentan una dinámica única donde convergen tres sistemas interrelacionados: familia, propiedad y empresa. La gestión estratégica bajo este contexto debe considerar no solo los objetivos económicos del negocio, sino también en la visión, los valores y las metas de la familia propietaria (Gallo, 1995)

Los desafíos estratégicos clave incluyen la planificación de la sucesión, la profesionalización de la gestión sin perder la cultura familiar, el manejo de conflictos entre parientes y la definición de políticas claras sobre la participación de la familia en las empresas. Una estrategia exitosa en una empresa familiar puede ser aquella que logra

alinear los objetivos de los tres sistemas, asegurando tanto la competitividad del negocio como la armonía familiar a largo plazo (Habbershon & Williams, 1999).

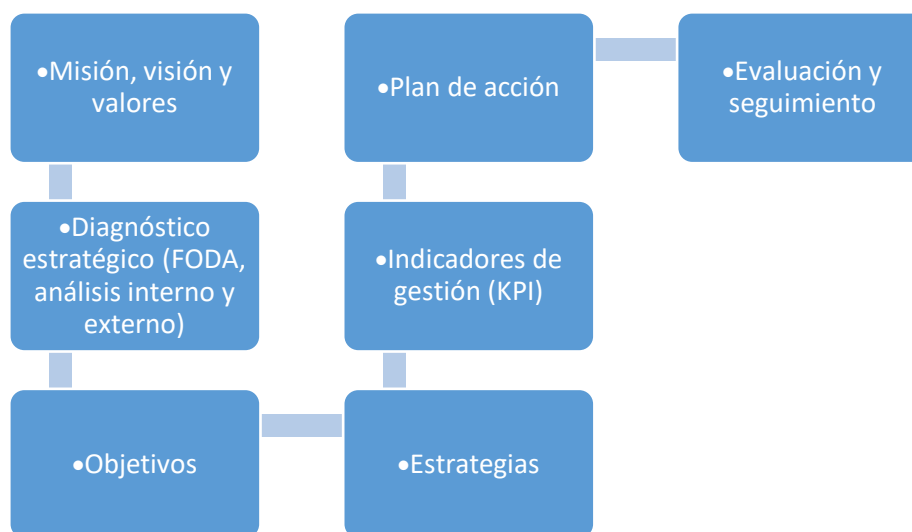
2.2. Descripción de la propuesta

A continuación, se pasa a describir el diseño de la propuesta del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenía.

a. Estructura general

A continuación, se detalla una secuencia gráfica en que se visualiza la estructura general de la propuesta.

Figura 17
Estructura de la propuesta a seguir para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Textiles Gardenía



Nota. Elaboración propia

El despliegue estratégico completo se encuentra en el Anexo 1. Comprensión de la organización y su contexto. A continuación, se detalla un resumen:

Misión

Fábrica "Gardenia" es una empresa textil, se dedica a la elaboración y comercialización de calcetines, ofrece a sus clientes media deportiva, casual, formal y colegial, en una gran variedad de diseños únicos y exclusivos; trabaja con material de primera calidad y tecnología de vanguardia con personal comprometido a brindar productos de la más alta

calidad a través de procesos estratégicos e innovadores; busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes nacionales e internacionales.

Visión

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

Valores

Los valores identificados son:

Tabla 5
Valores

Integridad	Evidenciar en cada una de nuestras acciones, un comportamiento honesto y sincero, que demuestre una profunda solvencia moral y ética generando confianza al obrar de buena fe, para evitar que el interés personal influya en las decisiones.
Honestidad	Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud, con clientes, proveedores y competencia, la misma es imprescindible para que nuestra fábrica tenga buena reputación.
Compromiso	Asumir nuestros deberes y obligaciones con la convicción de cumplirlos con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, con apego a los objetivos estratégicos.
Responsabilidad	Damos siempre lo mejor de nosotros, obramos con seriedad, y cumplimos con nuestra demanda acorde con nuestros compromisos
Respeto	Brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.
Trabajo en Equipo	Desarrollar nuestra capacidad de interacción, integración y mejoramiento continuo, para desarrollar propuestas de valor innovadoras que permitan y viabilicen anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes.

Nota. Elaboración propia

Diagnóstico estratégico (FODA, análisis interno y externo)

Se realizó un análisis interno y externo, de mismo que se identificaron debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Tabla 6
FODA (Análisis interno y externo)

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
1. Ausencia de direccionamiento estratégico: Falta de un plan, misión y visión comunicados, lo que genera desorientación y decisiones incoherentes.	1. Inestabilidad económica y política: Vulnerabilidad ante la inflación, cambios en políticas gubernamentales, aranceles y la situación económica nacional e internacional.	1. Capacidad productiva establecida: La empresa tiene la infraestructura y el conocimiento técnico para manejar un volumen de producción significativo.	1. Nuevas tendencias de mercado: Creciente demanda de productos sostenibles, moda circular y la expansión del comercio electrónico como nuevo canal de ventas.
2. Obsolescencia tecnológica y de recursos: Carencia de herramientas y tecnología moderna que limita la eficiencia, la calidad y la capacidad de innovación.	2. Incremento de costos operativos: Presión por el aumento del salario mínimo y la volatilidad en los precios de las materias primas y la energía.	2. Cartera de clientes diversificada: Posee una base de clientes variada que asegura un flujo de ingresos y reduce la dependencia de un solo comprador.	2. Acceso a nuevas tecnologías: Disponibilidad de maquinaria y software (ERP) más eficientes que pueden automatizar procesos y mejorar la calidad.
3. Nula inversión en capital humano: Inexistencia de capacitación y una cultura que desincentiva la innovación y no escucha a sus empleados.	3. Rápida evolución tecnológica del sector: El ritmo acelerado de la innovación amenaza con dejar obsoletos los procesos de la empresa si no invierte.	3. Base de activos fijos: Dispone de un inventario de maquinaria que, aunque pueda requerir modernización, constituye la base de su capacidad productiva.	3. Fortalecimiento de la cadena de suministro local: Posibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores en la región para mejorar costos y tiempos.
4. Carencia de sistemas de gestión formales: Falta de un sistema integrado de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SG-SSO-MA).	4. Alta competencia local e internacional: Fuerte rivalidad con otras empresas en la zona y la amenaza constante de productos importados de bajo costo.	4. Fuerza laboral con experiencia: Cuenta con un equipo que posee experiencia práctica en los procesos productivos de la industria textil.	4. Expansión a nuevos mercados: Potencial para capturar una mayor cuota del mercado nacional y, a largo plazo, explorar nichos de exportación.
5. Vulnerabilidad financiera: Problemas de liquidez derivados de una reducción en las ventas que limitan la capacidad de inversión.	5. Crecientes exigencias de los clientes: Los compradores demandan mayor calidad, rapidez, sostenibilidad y personalización, elevando el estándar para competir.	5. Ubicación estratégica en un clúster textil: Estar en Antonio Ante le da acceso a proveedores, talento y una reputación sectorial valiosa.	5. Programas de Fomento al Sector Textil: Acceso a posibles programas de apoyo gubernamentales, créditos para PYMES o capacitaciones gremiales.

Nota. Elaboración propia

Una vez identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades se realizó un análisis FODA; y, de este se obtuvo las estrategias correspondientes que se mencionan más adelante.

Objetivos

Se definieron objetivos a largo plazo:

OLP1: Desarrollar una aplicación que detecte los problemas organizacionales de los clientes

OLP2: Crear Dashboards que permitan mostrar la rentabilidad obtenida por la aplicabilidad de los sistemas de gestión.

OLP3: Lograr crecimiento anual del 10% en los ingresos provenientes de las operaciones de Ecuador

OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos

OLP5: Implementar un sistema de previsión de flujo de caja.

OLP6: Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.

OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.

OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.

Estrategias y planes de acción

Se definieron estrategias y planes de acción:

ESTRATEGIAS FO - Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades - Explote Maxi

- Maxi

Tabla 7
Estrategias FO

#	Descripción	Proceso responsable
E1	<p>(F1 + O1) Desarrollar un proyecto piloto para una nueva línea de productos sostenibles como catalizador del cambio cultural. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) de entrar en el mercado de la sostenibilidad no es solo una ventaja comercial, es una necesidad para reorientar a una organización sin foco. El diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la calidad ni al cliente (Pregunta 13) y un 92% no se siente animado a innovar (Pregunta 12).</p> <p>Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (F1) para lanzar una línea de productos sostenibles. Este proyecto piloto forzará a la empresa a definir nuevos estándares de calidad, a investigar las necesidades de un nuevo tipo de cliente y a crear un espacio donde la innovación sea necesaria, comenzando así a revertir las debilidades culturales más graves.</p>	Dirección General - DG
E2	<p>(F2 + O1) Implementar una plataforma de e-commerce como motor de la modernización de procesos internos. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) del comercio electrónico es vital para una empresa donde el 88% del personal siente que carece de tecnología adecuada (Pregunta 10) y un 84% afirma que la comunicación entre departamentos no es fluida (Pregunta 8).</p> <p>Acción Estratégica: Lanzar una plataforma de e-commerce apalancándose en la cartera de clientes actual (F2). Este proyecto no es solo una estrategia de ventas, sino una herramienta de transformación interna que obligará a la empresa a mejorar la comunicación entre Ventas, Almacén y Producción, y a adoptar la tecnología como parte central de su operación.</p>	Dirección General - DG
E3	<p>(F5 + O3) Construir un ecosistema de alianzas locales para fortalecer la cadena de valor y fomentar una cultura de colaboración. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O3) de fortalecer la cadena de suministro local es clave para una empresa donde la colaboración es casi nula. El 84% del personal percibe que no existe trabajo en equipo (Pregunta 14).</p> <p>Acción Estratégica: Usar la ubicación estratégica en el clúster textil (F5) para crear alianzas formales con proveedores y empresas complementarias. Esta estrategia de "colaboración hacia afuera" sirve como un modelo a seguir para empezar a romper los silos y fomentar el trabajo en equipo internamente.</p>	Dirección General - DG
E4	<p>(F1 + O4) Realizar un estudio de mercado para enfocar la capacidad productiva en el nicho nacional más rentable. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados debe ser abordada con cautela. La empresa tiene una debilidad crítica: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6).</p>	Dirección General - DG

	Acción Estratégica: En lugar de una expansión descontrolada, se debe usar la capacidad productiva (F1) de manera inteligente. La estrategia consiste en realizar primero un estudio de mercado para identificar el nicho más rentable y luego enfocar la producción en él. Esto dota a la empresa de un objetivo comercial claro y basado en datos, contrarrestando la debilidad de la falta de dirección.	
E5	<p>(F3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización tecnológica para responder al clamor por mejores herramientas. Justificación basada en la encuesta: Esta estrategia es una respuesta directa a dos de los puntos más críticos del diagnóstico. Un 88% de los empleados afirma no tener las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un 94% no recibe capacitación (Pregunta 11).</p> <p>Acción Estratégica: Utilizar la base de activos fijos (F3) como punto de partida y buscar activamente los programas de fomento (O5) para financiar la adquisición de tecnología (O2). Esta estrategia no es solo una mejora operativa, sino una acción fundamental para mejorar la moral y demostrar al personal que sus necesidades más básicas están siendo escuchadas y atendidas.</p>	Dirección General – DG

Nota. Elaboración propia

ESTRATEGIAS DO - Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades - Busque

Mini -Maxi

Tabla 8
Estrategias DO

#	Descripción	Proceso responsable
E6	<p>(D2 + D3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización y capacitación para responder a las carencias operativas. Justificación basada en la encuesta: El diagnóstico revela dos debilidades (D2, D3) críticas que paralizan a la empresa: un 88% del personal siente que no tiene las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un alarmante 94% afirma no recibir capacitación (Pregunta 11).</p> <p>Acción Estratégica: Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías (O2) y los programas de fomento (O5) como una solución directa a estas carencias. La estrategia consiste en crear un plan de inversión enfocado en las herramientas más solicitadas por el personal y condicionar su compra a un plan de capacitación obligatorio, respondiendo así a las dos necesidades más urgentes de la fuerza laboral.</p>	Dirección General – DG
E7	<p>(D1 + O1) Adoptar las tendencias de sostenibilidad y e-commerce como el nuevo norte estratégico de la empresa. Justificación basada en la encuesta: La principal debilidad (D1) de la empresa es un vacío de liderazgo y dirección. Un 88% no conoce el plan estratégico (Pregunta 1), un 82% desconoce la misión y visión (Pregunta 2) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6).</p> <p>Acción Estratégica: Utilizar la oportunidad (O1) de las tendencias de mercado como un ancla para dar un rumbo claro y moderno a la empresa. En lugar de crear una estrategia en el vacío, se adopta un enfoque relevante y demandado por el mercado, lo que permite construir una nueva misión, visión y plan de acción que sean fáciles de comunicar y comprender para ese 88% de empleados que hoy se sienten desorientados.</p>	Dirección General – DG
E8	<p>(D5 + O4) Lanzar una iniciativa comercial enfocada en nuevos mercados para forzar la orientación al cliente. Justificación basada en la encuesta: La vulnerabilidad financiera (D5) se ve agravada por una cultura interna que ignora al cliente; un 84% de los empleados no tiene presente la satisfacción del cliente en su día a día (Pregunta 13) y un 88% siente que la empresa no se adapta al mercado (Pregunta 15).</p> <p>Acción Estratégica: Aprovechar la oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados no solo como una meta de ventas, sino como un ejercicio de transformación. Al intentar vender a nuevos clientes con nuevas exigencias, la empresa se verá forzada a escuchar al mercado, a mejorar la calidad y a desarrollar la orientación al cliente que actualmente no existe, atacando la raíz de sus bajas ventas.</p>	Dirección General – DG
E9	<p>(D4 + O5) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para estructurar el caos operativo interno. Justificación basada en la encuesta: La debilidad (D4) de no tener sistemas formales se manifiesta en un desorden generalizado. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3), un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7) y otro 84% reporta una mala colaboración (Pregunta 14).</p> <p>Acción Estratégica: Utilizar el apoyo de gremios o programas de fomento (O5) para adoptar un estándar como la norma ISO 9001. Esta estrategia usa una oportunidad externa para</p>	Dirección General – DG

	imponer el orden interno que la empresa no puede generar por sí misma. La implementación de un sistema de gestión de calidad obligará a definir procesos, asignar responsabilidades y establecer objetivos medibles, solucionando directamente el caos reportado por la gran mayoría de los empleados.	
--	--	--

Nota. Elaboración propia

ESTRATEGIAS FA – Use fortalezas para neutralizar las amenazas – Confronte Maxi – Mini

Tabla 9
Estrategias FA

#	Descripción	Proceso responsable
E10	<p>(F1 + F4 + T2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total para satisfacer las altas exigencias del mercado. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) de clientes cada vez más exigentes es crítica, ya que el diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente (Pregunta 13).</p> <p>Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (F1) y la experiencia de la fuerza laboral (F4) no solo para producir en volumen, sino para integrar la calidad en cada fase del proceso. Esto implica crear estándares, puntos de control y capacitar al personal experimentado para que se conviertan en los guardianes de la calidad, defendiendo a la empresa de la pérdida de clientes.</p>	Dirección General – DG
E11	<p>(F5 + T4) Crear un programa de alianzas estratégicas con empresas complementarias del clúster textil para diferenciarse de la competencia. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de la alta competencia es severa para una empresa que, internamente, está fragmentada, con un 84% del personal percibiendo que no existe colaboración ni trabajo en equipo (Pregunta 14).</p> <p>Acción Estratégica: Usar la ubicación estratégica (F5) para construir un ecosistema de colaboración con diseñadores locales, tintorerías especializadas o distribuidores. Esto permite crear una oferta de valor única y más robusta que es difícil de imitar por competidores individuales, protegiendo a la empresa al competir como una red y no como una entidad aislada.</p>	Dirección General – DG
E12	<p>(F4 + T3) Desarrollar un programa de "Líderes de Innovación Interna" para vigilar y adaptar nuevas tecnologías. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica es un riesgo mortal, dado que la cultura actual es anti-innovación (un 92% no se siente animado a proponer ideas, Pregunta 12) y el personal no recibe capacitación (94%, Pregunta 11).</p> <p>Acción Estratégica: Capitalizar la experiencia de la fuerza laboral (F4) identificando a los empleados con más conocimiento y potencial. Formarlos como un equipo de vigilancia tecnológica encargado de investigar, probar y recomendar nuevas herramientas. Esto convierte a los empleados en parte de la solución, usando su fortaleza (experiencia) para mitigar una amenaza externa y, a la vez, empezar a revertir la debilidad cultural interna.</p>	Dirección General – DG
E13	<p>(F2 + T1) Fortalecer la relación y fidelización de la cartera de clientes actual para blindar los ingresos ante la inestabilidad económica. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T1) de la inestabilidad económica es particularmente peligrosa para una empresa que carece de dirección (un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes, Pregunta 6). En tiempos de incertidumbre, es vital proteger lo que ya se tiene.</p> <p>Acción Estratégica: Utilizar la cartera de clientes diversificada (F2) como un escudo. En lugar de buscar agresivamente nuevos clientes en un entorno inestable, se debe implementar un programa de gestión de cuentas clave (Key Account Management) para maximizar la satisfacción y la recurrencia de compra de los clientes actuales. Esta estrategia defensiva busca asegurar los flujos de ingreso existentes.</p>	Dirección General – DG

Nota. Elaboración propia

ESTRATEGIAS DA - Mejore las debilidades y evite las amenazas - Evite Mini – Mini

Tabla 10
Estrategias DA

#	Descripción	Proceso responsable
E14	<p>(D1 + T4 + T5) Implementar un plan de reestructuración organizacional enfocado en un nicho de mercado específico. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de una alta competencia y clientes exigentes (T5) es letal para una empresa con una debilidad (D1) tan profunda en su dirección. El diagnóstico es demoledor: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% siente que las decisiones gerenciales son incoherentes (Pregunta 6).</p> <p>Acción Estratégica: Ante esta falta de rumbo, la empresa no puede permitirse competir en todos los frentes. La estrategia de supervivencia es reducir la superficie de ataque: abandonar los mercados menos rentables y enfocar todos los recursos en un nicho específico (ej. textiles para uniformes corporativos, línea de hogar sostenible). Esto obliga a la gerencia a definir y comunicar una estrategia clara y coherente, aunque sea a menor escala, para poder sobrevivir a la presión competitiva.</p>	Dirección General - DG
E15	<p>(D1 + D5 + T2) Diseñar e implementar un programa de optimización de procesos y reducción de costos operativos. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) del incremento de costos en una economía inestable es crítica para una empresa con vulnerabilidad financiera (D5) y, como revela la encuesta, un caos operativo interno. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3) y un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7). Esta ambigüedad genera ineficiencia, retrabajos y un desperdicio de recursos que la empresa no puede permitirse.</p> <p>Acción Estratégica: Es una medida de supervivencia financiera. Se debe mapear los procesos clave, identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no agregan valor. Estandarizar tareas y aclarar responsabilidades son acciones urgentes para reducir costos y proteger la poca liquidez de la empresa ante las amenazas económicas.</p>	Dirección General - DG
E16	<p>(D2 + D3 + T3) Invertir en una tecnología clave y desarrollar un plan de capacitación intensivo para el equipo. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica dejará a la empresa fuera de mercado. Esta amenaza es existencial, ya que el 88% del personal siente que no tiene la tecnología adecuada (Pregunta 10) y, lo que es peor, un 94% afirma no recibir jamás capacitación (Pregunta 11).</p> <p>Acción Estratégica: La empresa no puede permitirse una modernización total, pero debe hacer una inversión mínima para sobrevivir. La estrategia consiste en identificar UNA tecnología crítica (ej. un software de diseño o una máquina de corte específica) que tenga el mayor impacto en la calidad o eficiencia. Luego, se debe volcar todos los esfuerzos en capacitar intensivamente a un grupo de empleados en su uso, creando un núcleo de competencia interna para no quedar completamente obsoletos.</p>	Dirección General - DG
E17	<p>(D1 + T1 + T5) Establecer un sistema de comunicación interna de emergencia y reuniones operativas obligatorias. Justificación basada en la encuesta: En un entorno con inestabilidad económica (T1) y clientes exigentes (T5), la capacidad de reaccionar rápido es vital. Sin embargo, la empresa es incapaz de hacerlo. Un 88% del personal afirma que no se comunican las prioridades y los cambios (Pregunta 5) y un 84% dice que no hay colaboración (Pregunta 14). La empresa está paralizada internamente.</p> <p>Acción Estratégica: Antes de pensar en una gran estrategia, se debe solucionar lo básico: el flujo de información para sobrevivir. Esta estrategia consiste en implementar un sistema simple pero funcional: reuniones diarias de 5 minutos por equipo, un tablero de prioridades visible para todos y un canal de comunicación oficial para cambios urgentes. Esto busca reducir la confusión y asegurar que, al menos, la organización pueda coordinarse para responder a los problemas del día a día.</p>	Dirección General - DG

Nota. Elaboración propia

Indicadores de gestión (KPI)

Se definieron estrategias y planes de acción:

Tabla 11
Indicadores de gestión (KPI)

Objetivo	Nombre del Indicador (KPI)	Fórmula / Descripción	Meta	Frecuencia
OLP1: Desarrollar una App	1. Porcentaje de Avance del Proyecto	$(\text{Fases completadas} / \text{Fases totales}) * 100$	100%	Mensual
	2. Cumplimiento de Funcionalidades Clave	$(\text{Funcionalidades implementadas} / \text{Funcionalidades planificadas}) * 100$	100%	Mensual
OLP2: Crear Dashboards	3. Porcentaje de Métricas Integradas	$(\text{Métricas integradas} / \text{Métricas totales a integrar}) * 100$	100%	Mensual
	4. Tasa de Adopción de Clientes	$(\text{Clientes activos usando el dashboard} / \text{Total de clientes con el servicio}) * 100$	> 80%	Mensual
OLP3: Crecimiento del 10% en ingresos	5. Tasa de Crecimiento de Ingresos	$((\text{Ingresos actuales} - \text{Ingresos período anterior}) / \text{Ingresos período anterior}) * 100$	≥ 10% Anual	Trimestral
OLP4: Margen de ganancia del 15%	6. Margen de Ganancia por Proyecto	$((\text{Ingresos del proyecto} - \text{Costos del proyecto}) / \text{Ingresos del proyecto}) * 100$	≥ 15%	Por Proyecto
OLP5: Implementar previsión de flujo de caja	7. Porcentaje de Implementación del Sistema	$(\text{Hitos completados} / \text{Hitos totales}) * 100$	100%	Mensual
	8. Exactitud de la Previsión	$100\% - (\% \text{ de Desviación entre flujo real y previsto})$	> 95%	Mensual
OLP6: Establecer 2 líneas de crédito	9. Número de Líneas de Crédito Obtenidas	Conteo del número de acuerdos de financiamiento activos y disponibles.	≥ 2	Trimestral
OLP7: Aumentar ventas sostenibles 30%	10. Tasa de Crecimiento de Ingresos Sostenibles	$((\text{Ingresos sostenibles actuales} - \text{Ingresos sostenibles período anterior}) / \text{Ingresos sostenibles período anterior}) * 100$	≥ 30% Anual	Trimestral
OLP8: Introducir 3 líneas de productos sostenibles	11. Número de Nuevas Líneas Sostenibles Lanzadas	Conteo del número de nuevas líneas de productos/servicios lanzadas al mercado.	≥ 3	Anual
	12. Ingresos por Nuevas Líneas	Suma (\$) de los ingresos generados exclusivamente por los nuevos productos.	> \$ [Definir]	Mensual

Nota. Elaboración propia

Evaluación y seguimiento

La evaluación y seguimiento se realizará de la siguiente

- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) de manera que se despliegue todos los objetivos e indicadores (KPIs) alineadas a las cuatro perspectivas (Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera).
- Elaborar dashboards de Indicadores (Tableros de Control) con visualizaciones gráficas y en tiempo real de los KPIs. Cada líder de área debe tener un dashboard con los indicadores clave de su departamento (ej. Ventas, Producción, Finanzas) para monitorear el rendimiento diario y semanal.

- Introducir software de gestión de proyectos que pueden ser herramientas como Trello, Asana o Jira se utilizan para hacer seguimiento a las iniciativas estratégicas (los proyectos específicos derivados de las estrategias FO, DO, FA, DA).
- Establecer un ciclo de reuniones periódicas para analizar los datos de las herramientas y tomar decisiones.
- Definir actividades para realizar procesos de ajuste y retroalimentación.

b. Explicación del aporte

Al desplegar esta investigación se busca dar respuesta a las siguientes preguntas:

- **¿Cómo el diagnóstico ayudará a identificar los retos reales de la empresa?**

El diagnóstico es fundamental porque transforma las suposiciones en certezas. En lugar de intuir cuáles son los problemas, el uso de herramientas como el FODA y PESTEL obliga a recolectar y analizar datos concretos. Por ejemplo, la gerencia podría *creer* que su principal reto es el precio, pero el diagnóstico podría revelar que el verdadero desafío es la invisibilidad en el mercado digital, una debilidad interna crítica frente a una oportunidad tecnológica clave. Al combinar el análisis interno (entrevistas, encuestas) con el externo (competencia, tendencias), el diagnóstico expone los retos reales y prioriza aquellos que tienen mayor impacto en el negocio, asegurando que el plan estratégico se enfoque en resolver los problemas correctos.

- **¿De qué manera los objetivos estratégicos están alineados con las oportunidades del entorno?**

Los objetivos estratégicos actúan como un puente directo entre las oportunidades detectadas y el futuro de la empresa. No se definen en el vacío; son una respuesta directa al entorno.

Por ejemplo:

Oportunidad detectada: "Creciente demanda de productos locales y sostenibles".

Alineación con el objetivo: Se formula el objetivo estratégico de "Aumentar la base de clientes fuera de la provincia en un 40% a través de canales digitales en 2 años".

Este objetivo no solo busca crecer, sino que lo hace aprovechando específicamente esa tendencia del mercado. La alineación es total: se utiliza el potencial del e-commerce (oportunidad tecnológica) para capitalizar la demanda de productos auténticos (oportunidad

social), asegurando que los esfuerzos de la empresa sean relevantes y tengan una alta probabilidad de éxito.

– **¿Cómo las estrategias definidas permitirán mejorar la competitividad en el sector textil?**

Las estrategias mejoran la competitividad; y, el crear una ventaja competitiva sostenible basada en la diferenciación, se busca que Textiles Gardenia juegue un juego diferente en el mercado de Antonio Ante. Si bien este mercado se encuentre saturado de competidores que luchan por precio, las estrategias propuestas permiten tener mejores oportunidades de captar nuevos clientes.

1. Estrategia de diferenciación: En lugar de competir por ser el más barato, la estrategia se enfoca en resaltar la calidad artesanal y la tradición (fortaleza clave), conectando con clientes que valoran la autenticidad sobre el bajo costo.
2. Estrategia de enfoque en el nicho digital: Al desarrollar una fuerte presencia online, la empresa pasará a un enfoque de nicho de mercado (clientes digitales que buscan productos únicos) que sus competidores más tradicionales están ignorando.

Esta combinación permite a la empresa escapar de la competencia directa por precios, construir una marca sólida y fidelizar a un segmento de clientes dispuesto a pagar más por un producto con historia y calidad.

– **¿Cómo el plan de acción puede mejorar procesos internos y productividad?**

El plan de acción traduce los objetivos abstractos en tareas concretas y medibles que atacan directamente las ineficiencias. Por ejemplo, el objetivo "Digitalizar el proceso de control de inventario" se desglosa en acciones específicas:

- Acción 1: Investigar y seleccionar un software de inventario de bajo costo (Responsable: Gerente, Plazo: 1 mes).
- Acción 2: Capacitar al personal de bodega y ventas en el uso del nuevo sistema (Responsable: Jefe de Ventas, Plazo: 2 semanas).
- Acción 3: Realizar el conteo inicial y migrar todos los productos al sistema digital (Responsable: Todo el equipo, Plazo: 1 semana).

La ejecución de estas tareas elimina procesos manuales lentos y propensos a errores. El resultado directo es una mejora en la productividad: Se reduce el tiempo buscando productos, se evitan ventas de artículos sin stock y se optimizan las compras de materia prima, liberando tiempo del personal para tareas de mayor valor.

– **¿La utilidad del cuadro de mando integral para el seguimiento y toma de decisiones?**

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es el panel de instrumentos semejante al de un avión para la gerencia. Su utilidad es inmensa porque evita la "visión de túnel" de enfocarse solo en las finanzas y proporciona una visión holística y equilibrada del negocio.

- Para el seguimiento: Permite monitorear en una sola vista si la empresa está avanzando en todas las áreas clave: ¿Estamos ganando más dinero? (Finanzas), ¿Están contentos nuestros clientes? (Clientes), ¿Son eficientes nuestros procesos? (Procesos Internos), ¿Está nuestro equipo preparado para el futuro? (Aprendizaje y Crecimiento).
- Para la toma de decisiones: Si un indicador clave (KPI), como la "satisfacción del cliente", baja, el cuadro de mando lo alerta de inmediato. Esto permite a la gerencia tomar decisiones proactivas y basadas en datos para corregir el rumbo, en lugar de esperar a que el problema se refleje en una caída de las ventas meses después. Es una herramienta que convierte la estrategia en un proceso dinámico y continuo.

c. Estrategias y/o técnicas

En el anexo 1. Comprensión de la Organización y su contexto se aprecia alguna de las estrategias y/o técnicas que se emplearon para el despliegue estratégico:

- Benchmarking (Matriz de perfil de competitividad), revisión de buenas prácticas en otras empresas textiles.
- Entrevistas y encuestas a colaboradores y directivos.
- Análisis PESTEL, para explorar el entorno externo.
- Matrices estratégicas: FODA, EFI, EFE, IE, Gran Estrategia.
- BSC (Cuadro de Mando Integral), que forman parte de los objetivos a corto plazo donde se consideraron las perspectivas internas, procesos, cliente, financiera.

Las matrices de respaldo desarrolladas para el diseño de la propuesta se aprecian en el Anexo 2. Matrices comprensión de la organización y su contexto. En la siguiente tabla se encuentra resumido de las tablas que contiene las matrices de comprensión de la organización y su contexto.


Tabla 12
Contenido de las matrices del Anexo 2. Matrices Comprensión de la organización y su contexto

Descripción de la sección	<u>Sección</u>
Definición de la misión	<u>Sección 1 de 19</u>
Definición de la visión	<u>Sección 2 de 19</u>
Definición de los valores de la compañía	<u>Sección 3 de 19</u>
Identificación preliminar para la comprensión de la organización y su contexto	<u>Sección 4 de 19</u>
Matriz EFE	<u>Sección 5 de 19</u>
Matriz perfil de competitividad	<u>Sección 6 de 19</u>
Matriz EFI	<u>Sección 07 de 19</u>
Banco referencial de estrategias	<u>Sección 8 de 19</u>
Matriz FODA-Estrategias	<u>Sección 9 de 19</u>
Asignación de estrategias	<u>Sección 10 de 19</u>
Matriz IE	<u>Sección 11 de 19</u>
Matriz GE	<u>Sección 12 de 19</u>
Matriz de interés organizacional	<u>Sección 13 de 19</u>
Objetivos de largo plazo	<u>Sección 14 de 19</u>
KPI de objetivos de largo plazo	<u>Sección 15 de 19</u>
Matriz de compatibilidad de estrategias y objetivos a largo plazo	<u>Sección 16 de 19</u>
Matriz de despliegue estratégico	<u>Sección 17 de 19</u>
Objetivos a corto plazo PERSPECTIVAS (Interna, procesos, cliente, financiera)	<u>Sección 18 de 19</u>
Cuadro de mando integral de objetivos a corto plazo - Periodo 2025	<u>Sección 19 de 19</u>

Nota. Elaboración propia


En la sección 17 de 19, del Anexo 2. se puede apreciar el despliegue estratégico por cada uno de los objetivos a largo plazo. Sin embargo, a continuación, se detalla estas tablas.

Tabla 13
Matriz de despliegue estratégico – OLP1

		Compresión de la organización y su contexto					Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025			
Matriz de despliegue estratégico										
Proceso:		Dirección General			Elaborado por: Marcelo Haro		Fecha de elaboración:		1/8/2025	
					Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION										
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.										
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados	
OLP1: Desarrollar una aplicación que detecte los problemas organizacionales de los clientes	E1: 1. (F1 + O1) Desarrollar un proyecto piloto para una nueva línea de productos sostenibles como catalizador del cambio cultural. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) de entrar en el mercado de la sostenibilidad no es solo una ventaja comercial, es una necesidad para reorientar a una organización sin foco. El diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la calidad ni al cliente (Pregunta 13) y un 92% no se siente animado a innovar (Pregunta 12).	Utilizar la capacidad productiva (F1) para lanzar una línea de productos sostenibles. Este proyecto piloto forzará a la empresa a definir nuevos estándares de calidad, a investigar las necesidades de un nuevo tipo de cliente y a crear un espacio donde la innovación sea necesaria, comenzando así a revertir las debilidades culturales más graves.	Lanzamiento de Línea de Productos Sostenibles	1. Investigación y Desarrollo (I+D): Investigar el mercado, seleccionar materiales sostenibles y desarrollar los prototipos finales de la nueva línea de productos.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Diseño y Compras Muestras de materiales. 	\$1,500	Jefatura de Diseño	Mes 2	Informe de viabilidad y prototipos aprobados por gerencia.	
				2. Producción y Cadena de Suministro: Establecer acuerdos con proveedores certificados, adaptar los procesos de planta y fabricar el lote piloto del producto.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Compras y Producción. Materia prima para el lote. Ajustes en maquinaria. 	\$5,000 - \$9,000	Jefatura de Producción	Mes 5	Lote piloto producido cumpliendo estándares de calidad (tasa de defectos < 2%).	
				3. Lanzamiento y Comercialización: Crear el material de marketing (catálogo, fotos) y ejecutar la campaña de lanzamiento inicial para introducir los productos al mercado.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Marketing. Servicios de diseño/fotografía. Pauta publicitaria. 	\$3,000	Jefatura de Marketing	Mes 6	Campaña activa y cumplimiento de metas iniciales de ventas y adquisición de nuevos clientes.	


Nota. Elaboración propia

Tabla 14
Matriz de despliegue estratégico – OLP2

		Compresión de la organización y su contexto					Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025			
Matriz de despliegue estratégico										← Sección 17 de 19
Proceso: Dirección General		Elaborado por: Marcelo Haro		Fecha de elaboración: 1/8/2025		Actualizado por:		Fecha de actualización:		
VISION										
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.										
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados	
OLP2: Crear Dashboards que permitan mostrar la rentabilidad obtenida por la aplicabilidad de los sistemas de gestión.	E9: 4. (D4 + O5) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para estructurar el caos operativo interno. Justificación basada en la encuesta: La debilidad (D4) de no tener sistemas formales se manifiesta en un desorden generalizado. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3), un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7) y otro 84% reporta una mala colaboración (Pregunta 14).	Utilizar el apoyo de gremios o programas de fomento (O5) para adoptar un estándar como la norma ISO 9001. Esta estrategia usa una oportunidad externa para imponer el orden interno que la empresa no puede generar por sí misma. La implementación de un sistema de gestión de calidad obligará a definir procesos, asignar responsabilidades y establecer objetivos medibles, solucionando directamente el caos reportado por la gran mayoría de los empleados.	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1. Diagnóstico y Diseño del Sistema: Realizar el análisis de brecha, formar y capacitar al Comité de Calidad, y documentar todos los procesos y procedimientos requeridos por la norma.	<ul style="list-style-type: none"> • Consultor externo. • Horas del Comité de Calidad. • Software de gestión documental. 	\$7.000,00	Líder de Calidad	Mes 6	Manual de Calidad y 100% de los procedimientos críticos documentados y aprobados.	
				2. Implementación y Auditoría Interna: Desplegar los nuevos procedimientos en toda la organización, capacitar al personal y ejecutar una auditoría interna completa para verificar el cumplimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de todo el personal. • Equipo de auditores internos formados. 	(Costo operativo)	Jefes de Área	Mes 10	Informe de auditoría interna con el 100% de las acciones correctivas cerradas.	
				3. Auditoría Externa y Certificación: Contratar al ente certificador y superar la auditoría externa para obtener el certificado ISO 9001.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de certificación. 	\$2.500,00	Gerencia General	Mes 12	Obtención del Certificado ISO 9001:2015.	


Nota. Elaboración propia

Tabla 15
Matriz de despliegue estratégico – OLP3

		Compresión de la organización y su contexto						Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Matriz de despliegue estratégico									Sección 17 de 19
Proceso:	Dirección General			Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025		
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP3: Lograr crecimiento anual del 10% en los ingresos provenientes de las operaciones de Ecuador.	E13: 4. (F2 + T1) Fortalecer la relación y fidelización de la cartera de clientes actual para blindar los ingresos ante la inestabilidad económica. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T1) de la inestabilidad económica es particularmente peligrosa para una empresa que carece de dirección (un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes, Pregunta 6). En tiempos de incertidumbre, es vital proteger lo que ya se tiene.	Utilizar la cartera de clientes diversificada (F2) como un escudo. En lugar de buscar agresivamente nuevos clientes en un entorno inestable, se debe implementar un programa de gestión de cuentas clave (Key Account Management) para maximizar la satisfacción y la recurrencia de compra de los clientes actuales. Esta estrategia defensiva busca asegurar los flujos de ingreso existentes.	Fortalecimiento y Fidelización de la Cartera de Clientes	1. Implementar un software CRM Básico para centralizar la información de los clientes, registrar interacciones y dar seguimiento a oportunidades.	• Licencia de software CRM (ej. Zoho, Hubspot). • Horas del equipo comercial para migración de datos.	\$1,200 (Anual)	Gerencia Comercial	Mes 2	CRM 100% operativo con la base de clientes clave cargada y el equipo capacitado.
				2. Diseñar y Lanzar un Programa de Beneficios para clientes recurrentes (descuentos por volumen, acceso anticipado a nuevos productos, etc.).	• Horas del equipo de Marketing. • Material de comunicación.	(Costo operativo)	Jefatura de Marketing	Mes 3	Programa de beneficios diseñado y comunicado al 100% de la cartera de clientes.
				3. Establecer un Protocolo de Comunicación Proactiva con las 10 cuentas más importantes (Key Accounts) para revisar su satisfacción y detectar nuevas necesidades.	• Horas del Gerente Comercial.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 4	Ciclo de reuniones trimestrales con los clientes clave implementado y documentado en el CRM.
	E11: 2. (F5 + T4) Crear un programa de alianzas estratégicas con empresas complementarias del clúster textil para diferenciarse de la competencia. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de la alta competencia es severa para una empresa que, internamente, está fragmentada, con un 84% del personal percibiendo que no existe colaboración ni trabajo en equipo (Pregunta 14).	Usar la ubicación estratégica (F5) para construir un ecosistema de colaboración con diseñadores locales, tintorerías especializadas o distribuidores. Esto permite crear una oferta de valor única y más robusta que es difícil de imitar por competidores individuales, protegiendo a la empresa al competir como una red y no como una entidad aislada.	Programa de alianzas estratégicas	1. Mapear e identificar socios potenciales (diseñadores, empresas de acabados especiales, logística) en el clúster de Imbabura.	• Horas de Gerencia Comercial y Diseño.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 1	Listado con al menos 10 socios potenciales clasificados y evaluados.
				2. Definir el modelo de colaboración y la propuesta de valor conjunta para cada tipo de socio (ej. co-creación de productos).	• Horas de Gerencia Comercial y General.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 2	Documento del modelo de alianzas aprobado.
				3. Contactar, negociar y firmar acuerdos de colaboración con al menos dos socios estratégicos iniciales.	• Horas de Gerencia General. • Asesoría legal para contratos.	\$1.000,00	Gerencia General	Mes 4	≥ 2 acuerdos de colaboración firmados.
				4. Desarrollar y lanzar un primer producto o servicio en co-branding como proyecto piloto para validar la alianza.	• Equipo de Diseño y Producción. • Presupuesto de marketing.	\$3.000,00	Gerencia Comercial	Mes 6	Producto/servicio colaborativo lanzado al mercado.


Nota. Elaboración propia

Tabla 16
Matriz de despliegue estratégico – OLP4 (Parte 1)

		Compresión de la organización y su contexto						Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Matriz de despliegue estratégico									
Proceso:		Dirección General		Elaborado por: Marcelo Haro		Fecha de elaboración: 1/8/2025		← Sección 17 de 19	
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos	E12: (F4 + T3) Desarrollar un programa de "Líderes de Innovación Interna" para vigilar y adaptar nuevas tecnologías. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica es un riesgo mortal, dado que la cultura actual es anti-innovación (un 92% no se siente animado a proponer ideas, Pregunta 12) y el personal no recibe capacitación (94%, Pregunta 11).	Capitalizar la experiencia de la fuerza laboral (F4) identificando a los empleados con más conocimiento y potencial. Formarlos como un equipo de vigilancia tecnológica encargado de investigar, probar y recomendar nuevas herramientas. Esto convierte a los empleados en parte de la solución, usando su fortaleza (experiencia) para mitigar una amenaza externa y, a la vez, empezar a revertir la debilidad cultural interna.	Programa "Líderes de Innovación Interna"	1. Definir y lanzar la convocatoria del programa, estableciendo los criterios de selección para los empleados con mayor experiencia y potencial innovador.	• Horas de Gerencia y RRHH. • Material de comunicación interna.	(Costo operativo)	Jefatura de RRHH	Mes 1	Programa comunicado al 100% del personal y ≥ 10 postulaciones recibidas.
				2. Seleccionar el equipo y capacitarlo en metodologías de vigilancia tecnológica, análisis de tendencias y evaluación de viabilidad de nuevas herramientas.	• Horas del comité de selección. • Presupuesto para curso o taller especializado.	\$1.500,00	Gerencia General	Mes 2	Equipo de 3 a 5 "Líderes de Innovación" seleccionado y con certificado de capacitación.
				3. Establecer el Comité de Innovación y definir una rutina de reuniones mensuales para presentar y discutir los hallazgos tecnológicos relevantes para el negocio.	• Horas mensuales del comité y gerencia.	(Costo operativo)	Líder del Comité de Innovación	Mes 3	Comité de Innovación constituido formalmente, con su primera acta de reunión.
	E16: 3. (D2 + D3 + T3) Invertir en una tecnología clave y desarrollar un plan de capacitación intensivo para el equipo. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica dejará a la empresa fuera de mercado. Esta amenaza es existencial, ya que el 88% del personal siente que no tiene la tecnología adecuada (Pregunta 10) y, lo que es peor, un 94% afirma no recibir jamás capacitación (Pregunta 11).	La empresa no puede permitirse una modernización total, pero debe hacer una inversión mínima para sobrevivir. La estrategia consiste en identificar UNA tecnología crítica (ej. un software de diseño o una máquina de corte específica) que tenga el mayor impacto en la calidad o eficiencia. Luego, se debe volcar todos los esfuerzos en capacitar intensivamente a un grupo de empleados en su uso, creando un núcleo de competencia interna para no quedar completamente obsoletos.	Inversión en Tecnología Clave	1. Realizar un análisis de impacto/costo-beneficio para identificar la tecnología (software o maquinaria) con el mayor potencial para reducir costos y mejorar la calidad.	• Comité de evaluación (Gerencia, Producción, Finanzas).	\$500 (Análisis)	Jefatura de Producción	Mes 1	Informe técnico-financiero con la tecnología prioritaria seleccionada y aprobada.
				2. Seleccionar el proveedor, negociar la compra e instalar la tecnología prioritaria en la planta.	• Presupuesto de inversión. • Equipo técnico.	Variable (Depende de la tecnología)	Gerencia General	Mes 3	Tecnología instalada y 100% operativa.
				3. Diseñar y ejecutar un programa de capacitación intensiva y certificación para el equipo de operarios clave que utilizará la nueva herramienta.	• Horas del equipo núcleo. • Instructor especializado. • Presupuesto de capacitación.	\$2.000,00	Jefatura de RRHH	Mes 4	Equipo núcleo 100% certificado en el uso de la nueva tecnología.
				4. Medir y documentar el impacto de la nueva tecnología en los costos de producción y la tasa de defectos del proceso intervenido.	• Horas de Jefatura de Producción y Finanzas.	(Costo operativo)	Jefatura de Producción	Mes 5	Informe de resultados que demuestre el impacto en los KPIs.


Nota. Elaboración propia

Tabla 17
Matriz de despliegue estratégico – OLP 4 (Parte 2)

		Compresión de la organización y su contexto						Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Matriz de despliegue estratégico									
Proceso:		Dirección General		Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025		
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequerirán	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos	E14: 1. (D1 + T4 + T5) Implementar un plan de reestructuración organizacional enfocado en un nicho de mercado específico. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de una alta competencia y clientes exigentes (T5) es letal para una empresa con una debilidad (D1) tan profunda en su dirección. El diagnóstico es demoledor: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% siente que las decisiones gerenciales son incoherentes (Pregunta 6).	Ante esta falta de rumbo, la empresa no puede permitirse competir en todos los frentes. La estrategia de supervivencia es reducir la superficie de ataque: abandonar los mercados menos rentables y enfocar todos los recursos en un nicho específico (ej. textiles para uniformes corporativos, línea de hogar sostenible). Esto obliga a la gerencia a definir y comunicar una estrategia clara y coherente, aunque sea a menor escala, para poder sobrevivir a la presión competitiva.	Reestructuración y Enfoque en un Nicho de Mercado	1. Análisis y Decisión Estratégica: Realizar el análisis de rentabilidad por producto/cliente para identificar y seleccionar formalmente el nicho de mercado más rentable.	<ul style="list-style-type: none"> Analista Financiero. Gerente Comercial. Equipo directivo. 	\$1.500,00	Gerencia General	Mes 2	Informe de rentabilidad y documento estratégico con el nicho y la nueva propuesta de valor aprobados.
				2. Comunicación y Alineación Interna: Comunicar el nuevo enfoque estratégico a todos los niveles de la empresa y re-alinear las metas y KPIs de los equipos de Ventas y Marketing.	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia General. Jefatura de RRHH. Gerencia Comercial. 	\$500,00	Jefatura de RRHH	Mes 3	Plan de comunicación ejecutado y nuevas metas de ventas y marketing asignadas.
				3. Ejecución y Monitoreo del Enfoque: Concentrar todas las operaciones comerciales en el nicho seleccionado y monitorear los resultados de ventas y rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Ventas y Marketing. Herramientas de análisis. 	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 4 (Inicio)	Reportes mensuales que muestren el progreso hacia los KPIs generales del proyecto.
	E6: 1. (D2 + D3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización y capacitación para responder a las carencias operativas. Justificación basada en la encuesta: El diagnóstico revela dos debilidades (D2, D3) críticas que paralizan a la empresa: un 88% del personal siente que no tiene las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un alarmante 94% afirma no recibir capacitación (Pregunta 11).	Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías (O2) y los programas de fomento (O5) como una solución directa a estas carencias. La estrategia consiste en crear un plan de inversión enfocado en las herramientas más solicitadas por el personal y condicionar su compra a un plan de capacitación obligatorio, respondiendo así a las dos necesidades más urgentes de la fuerza laboral.	Plan de Modernización y Capacitación	1. Realizar una Auditoría Tecnológica para identificar las 3 brechas más críticas en maquinaria y software de la planta.	<ul style="list-style-type: none"> Consultor externo en procesos textiles. Horas de Jefatura de Producción. 	\$2.000,00	Jefatura de Producción	Mes 2	Informe de auditoría con el plan de inversión priorizado y aprobado por Gerencia.
				2. Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para identificar las 3 habilidades más urgentes a desarrollar en el personal.	<ul style="list-style-type: none"> Horas de Jefatura de RRHH. Encuestas y entrevistas al personal. 	\$500,00	Jefatura de RRHH	Mes 3	Informe DNC con el plan de capacitación anual definido y presupuestado.
				3. Ejecutar el Primer Ciclo de Capacitaciones enfocado en la habilidad más crítica identificada (ej. control de calidad, manejo de un proceso específico).	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de capacitación. Instructor externo o interno. Horas del personal. 	\$4.000,00	Jefatura de RRHH	Mes 6	≥ 80% del personal operativo con certificado de aprobación del curso impartido.
				4. Adquirir e Implementar la Tecnología Prioritaria definida en la auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto de inversión. Equipo técnico para instalación. 	Variable	Gerencia General	Mes 8	Tecnología instalada, 100% operativa y con personal núcleo capacitado en su uso.


Nota. Elaboración propia

Tabla 18
Matriz de despliegue estratégico – OLP5

		Compresión de la organización y su contexto						Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Matriz de despliegue estratégico									← Sección 17 de 19
Proceso:		Dirección General			Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025	
					Actualizado por:		Fecha de actualización:		
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP5: Implementar un sistema de previsión de flujo de caja.	Estrategia Financiera 1 (EF1): Fortalecer el control y la gestión de la tesorería mediante la implementación de herramientas de previsión financiera para mejorar la toma de decisiones y anticipar necesidades de liquidez.	Implementar en un plazo de 2 meses un sistema funcional y fiable de previsión de flujo de caja que permita a la gerencia anticipar las necesidades de liquidez con al menos 12 semanas de antelación.	Implementación de Sistema de Previsión de Flujo de Caja	1. Seleccionar y configurar una herramienta o plantilla de software para la previsión de flujo de caja.	• Software de contabilidad. • Excel o software de previsión.	\$0 - \$500	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 2	Herramienta 100% configurada.
				2. Capacitar al personal administrativo y financiero en la metodología y el uso de la nueva herramienta.	• Horas de capacitación. • Material de formación.	\$500,00	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 4	Personal clave capacitado.
				3. Establecer y documentar un proceso formal para la recolección semanal de datos clave.	• Horas del equipo administrativo.	(Costo operativo)	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 6	Proceso documentado y en ejecución.
				4. Generar y presentar el primer informe de previsión de flujo de caja a 12 semanas a la Gerencia General.	• Horas de Gerencia Admin.	(Costo operativo)	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 8	Primer informe presentado y validado.


Nota. Elaboración propia

Tabla 19
Matriz de despliegue estratégico – OLP6

		Compresión de la organización y su contexto					Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025		
Matriz de despliegue estratégico								← Sección 17 de 19	
Proceso:		Dirección General		Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025		
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP6: Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.	Estrategia Financiera 2 (EF2): Asegurar la solidez y capacidad de inversión a futuro a través de la diversificación de fuentes de financiamiento que respalden los planes de modernización y expansión.	Gestionar y asegurar la aprobación de al menos dos líneas de crédito con instituciones financieras en un plazo de 4 meses, por un monto total superior a los \$50,000 USD.	Establecimiento de Líneas de Financiamiento	1. Preparar la Carpeta Financiera: Actualizar estados financieros, elaborar el plan de inversión y preparar las proyecciones.	• Gerente Financiero/Contador. • Plan estratégico y financiero.	(Costo operativo)	Gerencia Financiera	Mes 1	Carpeta financiera completa y lista para presentar.
				2. Identificar y Contactar Instituciones Financieras: Investigar y seleccionar 3 a 5 bancos o cooperativas y presentar la solicitud formal.	• Horas de Gerencia General.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 2	Solicitudes presentadas en al menos 3 instituciones.
				3. Proceso de Negociación y Due Diligence: Mantener reuniones con oficiales de crédito y responder a sus requerimientos de información.	• Horas de Gerencia General y Financiera.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 3	Al menos 2 ofertas de crédito pre-aprobadas recibidas.
				4. Firma y Formalización de los Acuerdos: Revisar los contratos con asesoría legal y firmar los acuerdos para activar las líneas de crédito.	• Asesor legal. • Costos notariales.	\$500 - \$1,000	Gerencia General	Mes 4	Acuerdos de financiamiento firmados y líneas de crédito activas.


Nota. Elaboración propia

Tabla 20
Matriz de despliegue estratégico – OLP7 (Parte 1)

		Compresión de la organización y su contexto						Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Matriz de despliegue estratégico									
Proceso:		Dirección General		Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:		1/8/2025	
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequeriran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.	E2: 2. (F2 + O1) Implementar una plataforma de e-commerce como motor de la modernización de procesos internos. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) del comercio electrónico es vital para una empresa donde el 88% del personal siente que carece de tecnología adecuada (Pregunta 10) y un 84% afirma que la comunicación entre departamentos no es fluida (Pregunta 8).	Lanzar una plataforma de e-commerce apalancándose en la cartera de clientes actual (F2). Este proyecto no es solo una estrategia de ventas, sino una herramienta de transformación interna que obligará a la empresa a mejorar la comunicación entre Ventas, Almacén y Producción, y a adoptar la tecnología como parte central de su operación.	Implementación de Plataforma de E-commerce	1. Seleccionar la plataforma de e-commerce (ej. Shopify, WooCommerce) y registrar el dominio web de la tienda.	• Horas de Gerencia Comercial y Marketing.	\$100,00	Jefatura de Marketing	Semana 2	Plataforma seleccionada y contratada.
				2. Diseñar la tienda, crear el contenido visual (fotografías de producto) y cargar el catálogo inicial de productos sostenibles.	• Horas de Marketing. • Fotógrafo profesional. • Plataforma de e-commerce.	\$2.000,00	Jefatura de Marketing	Semana 6	Tienda diseñada con el 100% del catálogo sostenible cargado.
				3. Integrar la pasarela de pagos y configurar la logística de envío para asegurar una operación fluida desde la compra hasta la entrega.	• Horas de Gerencia Admin. • Asesor técnico (opcional).	\$500,00	Gerencia Administrativa	Semana 8	Pruebas de compra y envío realizadas con éxito.
				4. Lanzar la tienda online con una campaña de marketing digital dirigida a clientes actuales y nuevos segmentos de mercado.	• Presupuesto para pauta publicitaria (redes sociales, Google).	\$1,400 - \$4,400	Jefatura de Marketing	Semana 10	Tienda 100% operativa y campaña de lanzamiento activa.
	E7: 2. (D1 + O1) Adoptar las tendencias de sostenibilidad y e-commerce como el nuevo norte estratégico de la empresa. Justificación basada en la encuesta: La principal debilidad (D1) de la empresa es un vacío de liderazgo y dirección. Un 88% no conoce el plan estratégico (Pregunta 1), un 82% desconoce la misión y visión (Pregunta 2) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6).	Utilizar la oportunidad (O1) de las tendencias de mercado como un ancla para dar un rumbo claro y moderno a la empresa. En lugar de crear una estrategia en el vacío, se adopta un enfoque relevante y demandado por el mercado, lo que permite construir una nueva misión, visión y plan de acción que sean fáciles de comunicar y comprender para ese 88% de empleados que hoy se sienten desorientados.	Adopción de Sostenibilidad y E-commerce como Nuevo Norte Estratégico	1. Realizar un Taller de Redefinición Estratégica con la alta gerencia para formalizar la sostenibilidad y el e-commerce como los nuevos pilares del negocio.	• Equipo directivo. • Facilitador externo.	\$2.000,00	Gerencia General	Mes 1	Documento estratégico con la nueva dirección aprobado.
				2. Diseñar y aprobar la nueva Misión, Visión y Valores de la empresa, alineados con el nuevo enfoque en sostenibilidad y digitalización.	• Equipo directivo.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 2	Nueva filosofía corporativa definida y aprobada formalmente.
				3. Crear y ejecutar un Plan de Comunicación Interna masivo para socializar la nueva dirección estratégica y asegurar que llegue al 100% de los colaboradores.	• Jefatura de RRHH. • Material de comunicación. • Presupuesto para evento.	\$1.500,00	Jefatura de RRHH	Mes 3	Plan de comunicación ejecutado. Medición de conocimiento > 90%.
				4. Lanzar los proyectos tácticos clave (piloto de línea sostenible y plataforma de e-commerce) como prueba visible del nuevo rumbo de la empresa.	• Equipos de proyecto. • Presupuestos asignados.	(Ver costos de estrategia Lanzamiento de línea de productos sostenibles)	Jefes de Área	Mes 4	Proyectos tácticos iniciados formalmente.


Nota. Elaboración propia

Tabla 21
Matriz de despliegue estratégico – OLP7 (Parte 2)

		Compresión de la organización y su contexto					Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025		
Matriz de despliegue estratégico								← Sección 17 de 19	
Proceso:		Dirección General		Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025		
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequeriran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.	E8: 3. (D5 + O4) Lanzar una iniciativa comercial enfocada en nuevos mercados para forzar la orientación al cliente. Justificación basada en la encuesta: La vulnerabilidad financiera (D5) se ve agravada por una cultura interna que ignora al cliente; un 84% de los empleados no tiene presente la satisfacción del cliente en su día a día (Pregunta 13) y un 88% siente que la empresa no se adapta al mercado (Pregunta 15).	Aprovechar la oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados no solo como una meta de ventas, sino como un ejercicio de transformación. Al intentar vender a nuevos clientes con nuevas exigencias, la empresa se verá forzada a escuchar al mercado, a mejorar la calidad y a desarrollar la orientación al cliente que actualmente no existe, atacando la raíz de sus bajas ventas.	Iniciativa Comercial Enfocada en Nuevos Mercados	1. Realizar un Estudio de Mercado para identificar y priorizar los dos segmentos de mercado (ej. corporativo, hotelero) con mayor potencial para los productos sostenibles.	• Consultor de mercado (opcional). • Horas de Gerencia Comercial.	\$1.500,00	Gerencia Comercial	Mes 2	Informe de mercado con los nichos seleccionados y su perfil de cliente detallado.
				2. Desarrollar una Propuesta de Valor y Material Comercial adaptado a las necesidades y lenguaje de los nuevos segmentos objetivo.	• Horas del equipo de Marketing y Ventas. • Diseñador gráfico.	\$1.500,00	Jefatura de Marketing	Mes 3	Catálogo y presentación comercial para los nuevos nichos, aprobados y listos para su uso.
				3. Ejecutar una Campaña de Prospección y Ventas dirigida exclusivamente a los nuevos segmentos, asignando metas específicas al equipo comercial.	• Equipo de ventas. • Presupuesto para marketing y viajes.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 6	Base de datos con ≥ 50 nuevos prospectos calificados y ≥ 30 reuniones comerciales realizadas.
				4. Recopilar Feedback y Realizar Ajustes a los productos y al discurso de venta, basado en las interacciones con los nuevos clientes potenciales.	• Herramienta de encuestas (ej. SurveyMonkey). • Horas del equipo comercial.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 7	Informe de retroalimentación del mercado con al menos 3 acciones de mejora definidas.
	E17: 4. (D1 + T1 + T5) Establecer un sistema de comunicación interna de emergencia y reuniones operativas obligatorias. Justificación basada en la encuesta: En un entorno con inestabilidad económica (T1) y clientes exigentes (T5), la capacidad de reaccionar rápido es vital. Sin embargo, la empresa es incapaz de hacerlo. Un 88% del personal afirma que no se comunican las prioridades y los cambios (Pregunta 5) y un 84% dice que no hay colaboración (Pregunta 14). La empresa está paralizada internamente.	Antes de pensar en una gran estrategia, se debe solucionar lo básico: el flujo de información para sobrevivir. Esta estrategia consiste en implementar un sistema simple pero funcional: reuniones diarias de 5 minutos por equipo, un tablero de prioridades visible para todos y un canal de comunicación oficial para cambios urgentes. Esto busca reducir la confusión y asegurar que, al menos, la organización pueda coordinarse para responder a los problemas del día a día.	Implementación de Sistema de Comunicación Interna	1. Definir y documentar los nuevos canales de comunicación (reuniones diarias de 5 minutos "stand-up", tablero físico de prioridades, grupo oficial de WhatsApp).	• Horas de Gerencia y Jefes de Área.	(Costo operativo)	Gerencia General	Semana 1	Protocolo de comunicación documentado y aprobado.
				2. Implementar los canales físicos y digitales: Instalar un tablero en un área visible de la planta y crear el grupo de comunicación oficial.	• Tablero blanco, marcadores. • Celular corporativo (opcional).	\$200,00	Gerencia Administrativa	Semana 2	Canales 100% operativos y listos para su uso.
				3. Capacitar a todo el personal en el uso correcto de los nuevos canales, explicando el propósito, las reglas y los horarios de cada uno.	• Horas de RRHH y Jefes de Área. • Material de capacitación simple.	(Costo operativo)	Jefatura de RRHH	Semana 3	100% del personal capacitado y con registro de asistencia.
				4. Iniciar la rutina de reuniones y el uso del sistema, con seguimiento diario por parte de los líderes para asegurar la adopción.	• Horas de todo el personal (5 min/día).	(Costo operativo)	Jefes de Área	Semana 4	Sistema en pleno funcionamiento, con reuniones diarias documentadas.


Nota. Elaboración propia

Tabla 22
Matriz de despliegue estratégico – OLP8 (Parte 1)

		Compresión de la organización y su contexto						Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Matriz de despliegue estratégico									
Proceso:		Dirección General		Elaborado por: Marcelo Haro		Fecha de elaboración: 1/8/2025		← Sección 17 de 19	
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequeriran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.	E3: 3. (F5 + O3) Construir un ecosistema de alianzas locales para fortalecer la cadena de valor y fomentar una cultura de colaboración. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O3) de fortalecer la cadena de suministro local es clave para una empresa donde la colaboración es casi nula. El 84% del personal percibe que no existe trabajo en equipo (Pregunta 14).	Usar la ubicación estratégica en el clúster textil (F5) para crear alianzas formales con proveedores y empresas complementarias. Esta estrategia de "colaboración hacia afuera" sirve como un modelo a seguir para empezar a romper los silos y fomentar el trabajo en equipo internamente.	Creación de un Ecosistema de Alianzas Locales	1. Mapear e identificar proveedores y socios estratégicos (materias primas, acabados, logística) en el clúster textil de Imbabura.	• Horas de Gerencia de Compras y Producción.	(Costo operativo)	Jefatura de Compras	Mes 1	Base de datos con al menos 15 proveedores y socios potenciales evaluados.
				2. Definir y presentar un modelo de "Proveedor Preferente" con beneficios mutuos (volumen de compra asegurado a cambio de mejores precios/calidad).	• Horas de Gerencia General y Compras.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 2	Documento del modelo de alianza aprobado y listo para presentar.
				3. Negociar y firmar acuerdos de alianza estratégica con al menos 3 proveedores clave de materias primas sostenibles o de alta calidad.	• Horas de Gerencia General. • Asesoría legal.	\$1.000,00	Gerencia General	Mes 4	≥ 3 alianzas estratégicas firmadas.
				4. Realizar una primera compra conjunta o proyecto piloto para validar los beneficios del acuerdo y fortalecer la relación.	• Presupuesto de compra. • Equipo de Producción.	(Costo de materia prima)	Jefatura de Compras	Mes 5	Primer pedido bajo el nuevo modelo de alianza recibido y validado.
	E4: 4. (F1 + O4) Realizar un estudio de mercado para enfocar la capacidad productiva en el nicho nacional más rentable. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados debe ser abordada con cautela. La empresa tiene una debilidad crítica: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6).	En lugar de una expansión descontrolada, se debe usar la capacidad productiva (F1) de manera inteligente. La estrategia consiste en realizar primero un estudio de mercado para identificar el nicho más rentable y luego enfocar la producción en él. Esto dota a la empresa de un objetivo comercial claro y basado en datos, contrarrestando la debilidad de la falta de dirección.	Enfoque de la Capacidad Productiva en un Nicho de Mercado	1. Definir los criterios y realizar un análisis de rentabilidad por línea de producto y segmento de cliente actual.	• Analista Financiero. • Gerente Comercial. • Datos del sistema contable.	\$1.500,00	Gerencia General	Mes 1	Informe de rentabilidad con el nicho de mercado recomendado y aprobado.
				2. Ejecutar un estudio de mercado para validar el potencial de crecimiento del nicho seleccionado y entender sus necesidades específicas.	• Consultor externo o equipo de Marketing.	\$2.000,00	Gerencia Comercial	Mes 3	Estudio de mercado finalizado con perfil del cliente y propuesta de valor definidos.
				3. Desarrollar un plan de producción y ventas enfocado exclusivamente en el nicho, ajustando la capacidad y los esfuerzos comerciales.	• Gerencia de Producción. • Gerencia Comercial.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 4	Plan de producción y ventas 2026-2027 enfocado en el nuevo nicho.
				4. Comunicar y capacitar a los equipos de Producción y Ventas sobre el nuevo enfoque, los productos prioritarios y los nuevos objetivos.	• Jefatura de RRHH. • Gerentes de área.	\$500,00	Jefatura de RRHH	Mes 5	100% de los equipos involucrados capacitados en la nueva estrategia de enfoque.


Nota. Elaboración propia

Tabla 23
Matriz de despliegue estratégico – OLP8 (Parte 2)

		Compresión de la organización y su contexto					Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025			
Matriz de despliegue estratégico										← Sección 17 de 19
Proceso:	Dirección General			Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025			
				Actualizado por:		Fecha de actualización:				
VISION										
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.										
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s e requieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados	
OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.	E5: 5. (F3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización tecnológica para responder al clamor por mejores herramientas. Justificación basada en la encuesta: Esta estrategia es una respuesta directa a dos de los puntos más críticos del diagnóstico. Un 88% de los empleados afirma no tener las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un 94% no recibe capacitación (Pregunta 11).	Utilizar la base de activos fijos (F3) como punto de partida y buscar activamente los programas de fomento (O5) para financiar la adquisición de tecnología (O2). Esta estrategia no es solo una mejora operativa, sino una acción fundamental para mejorar la moral y demostrar al personal que sus necesidades más básicas están siendo escuchadas y atendidas.	Plan de Modernización Tecnológica para Productos Sostenibles	1. Realizar una Auditoría Tecnológica enfocada en los requisitos para las nuevas líneas sostenibles (ej. maquinaria para materiales reciclados).	• Consultor externo. • Horas de Jefatura de Producción.	\$2.000,00	Jefatura de Producción	Mes 2	Informe de auditoría con la tecnología prioritaria para las nuevas líneas, aprobado por Gerencia.	
				2. Investigar y solicitar información sobre Programas de Fomento y "créditos verdes" para la adquisición de tecnología sostenible.	• Horas de Gerencia Financiera.	(Costo operativo)	Gerencia Financiera	Mes 3	Listado con al menos 2 opciones de financiamiento viables.	
				3. Seleccionar, adquirir e implementar la tecnología prioritaria que habilite la producción de al menos una de las nuevas líneas de productos.	• Presupuesto de inversión. • Equipo técnico.	Variable	Gerencia General	Mes 6	Tecnología instalada y 100% operativa.	
				4. Capacitar al equipo de producción en el manejo de la nueva maquinaria o software, asegurando la competencia para los nuevos procesos.	• Presupuesto de capacitación. • Instructor especializado.	\$2.000,00	Jefatura de RRHH	Mes 7	Equipo de producción 100% certificado en la nueva tecnología.	
	E10: 1.(F1 + F4 + T2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total para satisfacer las altas exigencias del mercado. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) de clientes cada vez más exigentes es crítica, ya que el diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente (Pregunta 13).	Utilizar la capacidad productiva (F1) y la experiencia de la fuerza laboral (F4) no solo para producir en volumen, sino para integrar la calidad en cada fase del proceso. Esto implica crear estándares, puntos de control y capacitar al personal experimentado para que se conviertan en los guardianes de la calidad, defendiendo a la empresa de la pérdida de clientes.	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad Total (TQM)	1. Definir y documentar los Estándares de Calidad específicos para las nuevas líneas de productos sostenibles.	• Horas de Jefatura de Producción y Diseño.	(Costo operativo)	Jefatura de Producción	Mes 1	Manual de estándares de calidad para las nuevas líneas, aprobado.	
				2. Formar y capacitar "Círculos de Calidad" con el personal experimentado para que lideren la identificación y solución de problemas.	• Horas del personal de producción. • Presupuesto para capacitación.	\$2.500,00	Jefatura de RRHH	Mes 2	≥ 3 Círculos de Calidad activos y capacitados en herramientas TQM.	
				3. Implementar Puntos de Control de Calidad (PCC) en etapas críticas del proceso de producción de las nuevas líneas.	• Formatos de registro. • Horas del personal de producción.	\$500,00	Jefatura de Producción	Mes 4	PCC implementados y registros de inspección generados diariamente.	
				4. Crear un sistema de gestión de feedback del cliente para medir la percepción de la calidad de los nuevos productos y ajustar procesos.	• Software de encuestas. • Horas de Gerencia Comercial.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 6	Sistema de feedback implementado, con el primer informe de satisfacción del cliente generado.	

Nota. Elaboración propia

Tabla 24
Matriz de despliegue estratégico – OLP8 (Parte 3)

		Compresión de la organización y su contexto				Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025			
Matriz de despliegue estratégico						← Sección 17 de 19			
Proceso:		Dirección General		Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025		
				Actualizado por:		Fecha de actualización:			
VISION									
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.									
OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s e requieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.	E15: 2. (D1 + D5 + T2) Diseñar e implementar un programa de optimización de procesos y reducción de costos operativos. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) del incremento de costos en una economía inestable es crítica para una empresa con vulnerabilidad financiera (D5) y, como revela la encuesta, un caos operativo interno. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3) y un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7). Esta ambigüedad genera ineficiencia, retrabajos y un	Es una medida de supervivencia financiera. Se debe mapear los procesos clave, identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no agregan valor. Estandarizar tareas y aclarar responsabilidades son acciones urgentes para reducir costos y proteger la poca liquidez de la empresa ante las amenazas económicas.	Programa de Optimización de Procesos y Reducción de Costos	1. Realizar un Mapeo de la Cadena de Valor (Value Stream Mapping) del proceso productivo principal para identificar desperdicios.	• Consultor Lean (opcional). • Horas del equipo de Producción.	\$3,000 (Consultoría)	Jefatura de Producción	Mes 2	Mapa de la cadena de valor con al menos 5 puntos críticos de desperdicio identificados.
				2. Implementar la metodología 5S en un área piloto de la planta para mejorar el orden, la limpieza y la estandarización.	• Horas del equipo del área piloto. • Material de señalización.	\$1.000,00	Jefatura de Producción	Mes 4	Área piloto certificada en 5S con evidencia fotográfica (antes y después).
				3. Realizar un Taller Kaizen para resolver uno de los problemas críticos identificados en el mapeo y generar un plan de mejora rápida.	• Facilitador del taller. • Horas del equipo multifuncional.	(Incluido en consultoría)	Líder de Calidad	Mes 5	Plan de mejora rápida implementado, con resultados medibles.
				4. Estandarizar el proceso mejorado y documentarlo para asegurar que los nuevos procedimientos se mantengan en el tiempo.	• Horas de Jefatura de Producción.	(Costo operativo)	Jefatura de Producción	Mes 6	Nuevo procedimiento documentado y personal del área capacitado.

Nota. Elaboración propia

2.3. Validación de la propuesta

Presente la validación de la propuesta a través del método de criterios de especialistas que resaltaron la viabilidad y aplicabilidad de la propuesta estratégica planteada.

La validación se dió conforme los puntos de validación según las siguientes variables:

Tabla 25
Variables de validación de la propuesta

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					
TOTAL					

Nota. Elaboración propia

Participaron tres especialistas relacionados con la Planificación Estratégica. Los resultados de la aplicación de la validación de la propuesta se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 26
Resultados de la validación de la propuesta

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	3				
Aplicabilidad	3				
Conceptualización	2	1			
Actualidad	1	2			
Calidad Técnica	1	2			
Factibilidad	2	1			
Pertinencia	3				
TOTAL	15	6	0	0	0

Nota. Elaboración propia

Los valores representan el número de especialistas (de un total de 3) que coincidieron en la misma categoría de valoración para cada indicador. El análisis de los datos revela un

alto grado de consenso positivo entre los especialistas. En primer lugar, se destaca un acuerdo unánime en tres de los indicadores más críticos: Impacto, Aplicabilidad y Pertinencia. En estos tres casos, la totalidad de los expertos (3 de 3) calificó la propuesta como "Muy adecuada".

Para los indicadores de Conceptualización y Factibilidad, se observó una opinión mayoritaria muy favorable, donde dos de los tres especialistas coincidieron en la categoría "Muy adecuado", mientras que el tercer experto la valoró como "Bastante Adecuado".

Finalmente, en los indicadores de Actualidad y Calidad Técnica, la evaluación también fue positiva, aunque con una distribución diferente: dos especialistas la consideraron "Bastante Adecuado" y uno "Muy adecuado".

De forma general, es crucial señalar que no se registró ninguna coincidencia en las categorías "Adecuado", "Poco adecuado" o "Inadecuado", lo que demuestra una sólida aceptación de la propuesta en todas sus dimensiones evaluadas.

La validación por juicio de expertos arroja una confirmación contundente sobre la solidez y viabilidad de la propuesta estratégica. La alta consistencia en las valoraciones positivas indica que el diseño no solo es robusto desde una perspectiva teórica, sino que también es percibido como efectivo y relevante por profesionales del área.

El consenso absoluto en los indicadores de Impacto, Aplicabilidad y Pertinencia es el pilar de esta validación. Que los tres expertos coincidan en que la propuesta es "Muy adecuada" en estos aspectos significa que se la reconoce como una solución potente, directamente implementable y perfectamente alineada con la problemática que busca resolver. Este acuerdo unánime en los componentes estratégicos centrales otorga una credibilidad al trabajo.

La fuerte coincidencia en Conceptualización y Factibilidad refuerza la calidad estructural de la propuesta. Indica que los expertos la consideran bien articulada, lógicamente coherente y, fundamentalmente, realizable en la práctica.

Las valoraciones para Actualidad y Calidad Técnica, si bien muestran una ligera dispersión en el espectro positivo, siguen siendo una señal de fortaleza. Confirman que la propuesta se alinea con las prácticas contemporáneas y cumple con los estándares técnicos esperados. La ausencia total de valoraciones neutras o negativas en todo el instrumento es elocuente: la propuesta no presenta debilidades significativas a juicio de los expertos.

En síntesis, la convergencia de opiniones expertas, especialmente el consenso unánime en las variables de mayor peso estratégico, permite concluir que la propuesta está

sólidamente validada. No se trata de una valoración positiva general, sino de una ratificación consistente y detallada que respalda con firmeza su futura implementación.

Adicionalmente a las valoraciones cuantitativas, uno de los especialistas aportó una observación cualitativa de gran relevancia, señalando que la propuesta se encuentra alineada con las normas ISO, específicamente con el requisito 4.1 referente a la "Comprensión de la organización y de su contexto". Este apunte es particularmente significativo, ya que eleva la validación más allá del ámbito interno del proyecto y la sitúa en el marco de un estándar internacional de gestión de la calidad. Confirma que la estrategia parte de un diagnóstico profundo de los factores internos y externos que afectan a la empresa, una condición indispensable para que el plan sea pertinente y efectivo.

Finalmente, recogiendo las recomendaciones para la siguiente etapa, los expertos enfatizan que el éxito de la propuesta dependerá de un factor organizacional clave: el compromiso total de la alta dirección durante la implementación. Esta recomendación subraya que, si bien el diseño estratégico ha sido validado como sólido y de alta calidad, su materialización depende del liderazgo y respaldo gerencial. Por lo tanto, un paso crítico y prioritario será establecer un plan de comunicación y colaboración con la dirección para asegurar que se conviertan en los principales promotores de la estrategia, garantizando así su transición de un documento validado a una realidad operativa exitosa.

2.4. Matriz de articulación de la propuesta

En la presente matriz se sintetiza la investigación realizada con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 27
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS	INSTRUMENTOS APLICADOS
Fundamentación teórica	Planificación estratégica. Análisis del entorno Modelos de gestión	Investigación documental. Revisión bibliográfica.	Análisis comparativo. Síntesis de información.	Marco conceptual que justifica las herramientas y modelos seleccionados de estudio.	Fichas bibliográficas, gestores de referencia.
Diagnóstico estratégico	Análisis FODA. Análisis PESTEL	Investigación de Campo. Enfoque Mixto (Cuanti-Cualitativo). Estudio de Caso.	Encuesta al personal. Entrevista a la gerencia. Análisis estadístico descriptivo.	Identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave de la empresa.	Cuestionario con escala de Likert. Guión de Entrevista semi-estructurada.
Formulación estratégica	Matriz FODA	Diseño propositivo	Cruce de variables en Matriz FODA. Definición de Misión, Visión, Valores. Establecimiento de Objetivos y KPIs.	Un Plan Estratégico Formal que incluye filosofía, mapa estratégico, objetivos, indicadores y estrategias (FO, DO, FA, DA).	Matriz FODA
Validación de la propuesta	Juicio de Expertos: Para valorar la pertinencia y factibilidad.	Enfoque cualitativo	Consulta a especialistas del sector textil y/o de estrategia empresarial.	Un informe con la retroalimentación cualitativa de los expertos y los ajustes finales realizados al plan.	Ficha de Validación por Juicio de Experto.
Plan de seguimiento y control	Ciclo de Deming (PDCA). Modelos de Control de Gestión	Diseño de un Sistema de Control.	Definición de rutinas de evaluación. Diseño de Dashboards o Tableros de Control.	Un registro de seguimiento, responsabilidades y frecuencias para la implementación del plan.	Plantillas de Dashboards con KPIs. Cronograma de reuniones y seguimiento.

Nota. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Al contextualizar los fundamentos teóricos de la planificación estratégica se concluye que es un proceso formal indispensable que, a través de herramientas como el análisis FODA y el Cuadro de Mando Integral, permite a las organizaciones alinear sus recursos y esfuerzos hacia una visión compartida, siendo un factor crítico para la competitividad en el dinámico sector textil.

El diagnosticar la situación actual a Textiles Gardenia con relación a su planificación estratégica se encontró opera en un profundo vacío estratégico. El diagnóstico cuantitativo reveló una desconexión crítica en todos los niveles de la organización, destacando una falta de comunicación (88% no conoce el plan), una nula inversión en el desarrollo del personal (94% no recibe capacitación) y una cultura que desincentiva la innovación (92% no se siente animado a proponer ideas), lo que la posiciona en una situación de alta vulnerabilidad competitiva.

El diseño de la propuesta del plan estratégico está estructurado en un plan estratégico integral y coherente para el período 2025-2028. Dicho plan dota a la empresa de una misión, visión y valores claros, y a través del Cuadro de Mando Integral, traduce la visión en 15 objetivos estratégicos medibles y 16 estrategias (FO, DO, FA, DA) diseñadas para cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico.

La valoración del impacto de la propuesta se realizó mediante juicio de expertos, el plan estratégico propuesto es considerado pertinente, factible y de alto impacto potencial para la mejora de los procesos y la sostenibilidad de Textiles Gardenia. Las recomendaciones de los especialistas permitieron refinar la propuesta, confirmando su validez como herramienta de gestión.

El plan estratégico para la mejora y sostenibilidad diseñado constituye una hoja de ruta fundamental y necesaria. Su correcta implementación permitirá a Textiles Gardenia pasar de ser una organización reactiva y desarticulada a una proactiva y alineada, mejorando su eficiencia interna, fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando su sostenibilidad a largo plazo en el competitivo entorno textil de Imbabura.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a futuros investigadores realizar un estudio comparativo sobre el nivel de madurez en la gestión estratégica en otras PYMES textiles de la provincia de Imbabura. Esto permitiría contrastar los hallazgos de Textiles Gardenia, establecer benchmarks regionales e identificar patrones y mejores prácticas de planificación en el clúster productivo. Mientras que al interior de la empresa la gerencia debe priorizar la implementación del plan de comunicación interna derivado de esta tesis. Es urgente socializar la nueva misión, visión y los objetivos estratégicos con el 100% del personal para cerrar la brecha de comunicación y alinear a toda la organización hacia las nuevas metas.

El diagnóstico reveló que el problema de fondo no es solo la ausencia de un plan, sino una cultura de comunicación rota y un liderazgo estratégico deficiente. Por ello, se recomienda a la gerencia de Textiles Gardenia profundizar en un diagnóstico específico sobre Liderazgo y Gestión del Cambio Organizacional. Es crucial que la empresa investigue las competencias de sus líderes para comunicar la visión y gestionar la resistencia al cambio; ya que, sin un liderazgo preparado, la implementación del nuevo plan estratégico fracasará. Así también, la gerencia debe crear y asignar un presupuesto anual específico para la modernización tecnológica y la formación del personal. Como demostró el diagnóstico, invertir en tecnología sin capacitar a la gente que la usa es ineficaz. Ambas inversiones deben ir de la mano y ser consideradas prioritarias para la competitividad.

Dado que se ha diseñado un plan estratégico integral, y considerando que la principal debilidad fue la falta de comunicación, se recomienda desarrollar un Plan de Socialización y Comunicación Interna para la nueva estrategia 2025-2028. Este plan debe incluir talleres participativos para todos los niveles, la creación de materiales visuales (como infografías del mapa estratégico) y la capacitación de los líderes de área para que se conviertan en los principales embajadores del plan, asegurando que no se repita el vacío de comunicación anterior.

El juicio de expertos validó el alto impacto potencial del plan. Por lo tanto, se recomienda realizar una investigación longitudinal de seguimiento en un plazo de 18 a 24 meses. Este nuevo estudio deberá medir cuantitativamente el impacto real de la implementación del plan, comparando los nuevos indicadores de desempeño (KPIs) con la línea base establecida en este diagnóstico, para así validar empíricamente la efectividad de las estrategias propuestas.

Considerando que el plan estratégico es una hoja de ruta fundamental, se recomienda a Textiles Gardenia, en colaboración con la institución académica, sistematizar y divulgar este

proyecto como un caso de estudio. La publicación de los resultados en revistas académicas o foros empresariales no solo contribuirá al conocimiento del sector, sino que también generará un compromiso público para la empresa, incentivando el seguimiento riguroso del plan y documentando su proceso de transformación de una organización reactiva a una proactiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. C. (2022). Factores que contribuyen en el aumento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas textiles de cuenca ecuador. *Vinculatégica EFAN*, 8(1), 110-125. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga8.1-300>
- Campos, X. E. (2021). *MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS EN LA AGENCIA PUBLICITARIA OPTIMUS GRAPHICS*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel. doi:<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2879>
- Cañamero, J., Chavez, Y., & Ichiki, M. (2023). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TOPY TOP S.A. PARA LOS AÑOS 2022 AL 2025*. Universidad San Ignacio de Loyola. doi:<https://hdl.handle.net/20.500.14005/13689>
- Casciani, D., Chknikova, O., & Pal, R. (2022). *Exploring the nature of digital transformation in the fashion industry: opportunities for supply chains, business models, and sustainability oriented innovations oriented innovations*. Milano: Group on behalf of the Politecnico di Milano.
- Chávez, L. A., & Ron, A. S. (2024). *Plan de mejora para la empresa Leman's incorporando procesos de inteligencia artificial*. Universidad Israel. doi:<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4153>
- Cobo, J. A., & Pastás, A. L. (2022). *Plan estratégico para mejorar la productividad de la empresa D. Cobo & Karolys Cía. LTDA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA, PERIODO 2023 - 2028*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel. doi:<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/3713>
- David, F., David, F. R., & David, M. (2023). *Gestión estratégica: Una ventaja competitiva, concepto y casos*. Pearson.
- Dominguez, G. (2020). Herramienta de mejora continua para la optimización de los procesos en el almacén de avíos de la empresa Arte Textil Latino SAC. *REVISTA DE CIENCIAS EMPRESARIALES*, 1(4), 8 - 33. doi:<https://doi.org/10.58720/bis.v1i4.21>
- Encalada, M., & Salazar, Á. (2023). Efectos post pandemia en el desempeño del sector industrial textil ecuatoriano de ropa liviana: periodo 2020-2021. *ECA Sinergia*, 14(3), 129-141. doi:<https://doi.org/10.33936/ecasinergia.v14i3.5665>
- Faneite, S. F. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 62-83. doi:<https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303>
- Fernández, L. T., & Ramirez, A. T. (2023). Estrategias sostenibles para el aprovechamiento de textiles provenientes de la moda rápida (fast fashion). *Revista EIA*, 20(40), 3. doi:<https://doi.org/10.24050/reia.v20i40.1643>
- Gallo, M. A. (1995). *La empresa familiar: Textos y casos*. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Navarra: IESE.
- Ghobakhlop, M., Iranmanesh, M., Far, S., & Foroughi, B. (2024). Industry 4.0 and manufacturing-related sustainability: A systematic review and future research directions. *Journal of Cleaner production*, 434.

- Gonzales, J. A. (2023). *Metodos de Investigacion Cientifica*. Puno: Instituto de Innovacion Ciencia y Tecnologia. doi:<https://doi.org/10.35622/inudi.b.094>
- Guerrero, A., Santos, A., Tocto, G., Saavedra, Y., & Chuquiuanca, N. (2023). Propuesta de mejora para la eficiencia productiva en las empresas textiles de la provincia Sullana-Piura. *Aypate*, 2(4), 75. doi:doi.org/10.57063/ricay.v2i4.71
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business. Review*, 1-25.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, C. (2007). *Levatamiento de procesos en la empresa "Asistecom Cía. Ltda." para desarrollar un sistema de calidad total*. Quito: Escuela Politécnica Nacional. Escuela de Ciencias.
- Intermix. (09 de 06 de 2025). *La estructura orgaizacional: El pilar fundamental para el éxito empresarial en el 2025*. Obtenido de <https://intermix.com.ec/2025/06/09/la-estructura-organizacional-el-pilar-fundamental-para-el-exito-empresarial-en-el-2025/>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2021). A digital supply chain twin for managing the disruption risks and resilience in the era of Industry 4.0. *Production Planning & Control*, 775-788.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11.
- Leal Filho, W., Dinis, M., Holt, D., Borges, C. S., & Dias, P. (2023). Circular economy and sustainability: A study of the perceptions of the textile industry. *Sustainable Development*, 4410-4421.
- Mallqui, F. M. (2021). *Plan estratégico para mejorar la competitividad de la empresa fábrica textil, Fabrics Import SAC., Lima 2020*. Lima : Universidad Tecnológica del Peru .
- Mantilla, J. (2021). *Sistemas de gestión de calidad y la mejora continua bajo la norma ISO 9001:2015 para el sector textil: caso empresa futuro textil del cantón Cevallos*. Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Administración de Empresas. doi:<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33786>
- Mariño, B. A. (2021). *PLAN DE MEJORA PARA EL ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE EN LA COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE AGENCIA RIOBAMBA*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel. doi:<http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2865>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Portilla, G., & Honorio, C. (2021). *Aplicación del método analítico-sintético para mejorar la comprensión de textos argumentativos en los estudiantes del cuarto grado de educación secundaria de la I.E.P. "Buena Esperanza" del Distrito de Nuevo Chimbote, 2021*. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA . doi:<https://hdl.handle.net/20.500.14278/3886>

- Reyes, L., Rivera, G., Canek, L., Canós-, L., & Castelló, F. (2025). Diagrama de Ishikawa y las 3 Mu como herramientas para el diagnóstico de la productividad. *CULCYT. Cultura Científica y Tecnológica*, 22(1), 13 - 27. doi:DOI: 10.20983/culcyt.2025.1.2.2
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook. Rethink your business for the digital age*. New York: Columbia Business School.
- Stefko, R., & Steffek, V. (2022). Sustainability as a source of competitive advantage in the business environment. *Sustainability*, 14.
- Torres, O. L. (2024). *Plan de mejora mediante la implementación de inteligencia artificial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Once de Junio Cía. Ltda*. Quito, Ecuador: Universidad Tecnológica Israel. doi:http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/4145
- Trejo, R., Sánchez, A., Pérez, J., Moreno, Z., & González, B. (2023). análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 8463 - 8464. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421
- Vargas, M., Alexis, R., Apolaya, T., & Alexandra, D. (2021). *Aplicación de la metodología Kaizen para incrementar la productividad en el proceso de Tintorería de tela cruda en Textil del Valle SA*. UCV-Institucional. doi:https://hdl.handle.net/20.500.12692/65944
- Vilchez, J. (2022). Gestión estratégica para optimizar las decisiones gerenciales en las empresas familiares textiles. *TecnoHumanismo. Revista Científica*, 2(2), 16. doi:https://orcid.org/0000-0002-7324-5215
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 54-66.
- Yaranga, K. (2023). *Plan estratégico para la microempresa textil "Lowri Co" del cantón Otavalo, provincia de Imbabura, período 2023-2027*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. doi:https://dspace.espace.edu.ec/handle/123456789/22358

ANEXOS

En las siguientes páginas se adjunta los anexos empleados en la siguiente investigación:

Anexo 1
Encuesta para el diagnóstico organizacional de Textiles Gardenia


ENCUESTA PARA EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE TEXTILES GARDENIA					
Estimado/a colaborador/a:					
Su participación es fundamental para realizar un diagnóstico completo de nuestra empresa. El objetivo de esta encuesta es conocer su percepción sobre diversos aspectos relacionados con la estrategia, la comunicación y el ambiente de trabajo. La información será tratada de forma anónima y confidencial.					
Instrucciones: Por favor, valore cada una de las siguientes afirmaciones según su grado de acuerdo, marcando con una (X) la casilla que mejor represente su opinión.					
Escala de Valoración:					
<ul style="list-style-type: none"> • 1: Totalmente en desacuerdo • 2: En desacuerdo • 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo (Neutral) • 4: De acuerdo • 5: Totalmente de acuerdo 					
Dirección estratégica	1	2	3	4	5
1. La empresa ha comunicado claramente su plan estratégico y sus metas principales.					
2. Conoce y comprende la misión, visión y valores de Textiles Gardenia					
3. En mi departamento, tenemos objetivos de trabajo claros y bien definidos.					
4. Usted ve una conexión clara entre su trabajo diario y los objetivos generales de la empresa					
Organización y procesos					
5. La empresa comunica de manera efectiva las políticas y procedimientos que guían su trabajo					
6. Las decisiones que toma la gerencia son coherentes con la misión y visión de la empresa.					
7. Sus responsabilidades y funciones en su puesto de trabajo están claramente definidas.					
Comunicación y cultura organizacional					
8. La comunicación entre sus compañeros y con los supervisores es abierta, respetuosa y efectiva.					
9. Siente que sus opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo son tomadas en cuenta.					
Recursos y capacidades					
10. Dispone de las herramientas, recursos y tecnología necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente.					
11. Recibe la capacitación necesaria para adaptarse a los cambios y mejorar sus habilidades laborales.					
12. En su equipo, se le anima a proponer nuevas ideas y formas de mejorar los procesos y productos.					
13. En su trabajo diario, tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente.					
14. Existe una buena colaboración y trabajo en equipo entre las diferentes áreas y departamentos de la empresa.					
15. La empresa demuestra una buena capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías.					
Se agradece su colaboración.					

Nota. Elaboración propia

Anexo 2

Matrices Comprensión de la organización y su contexto

A continuación, se detallan las matrices Comprensión de la organización y su contexto utilizadas para el desarrollo de la propuesta.

		Comprensión de la organización y su contexto				Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025		
						Plan estratégico Integral		Sección 0 de 19
Proceso:	Dirección General - Toda la compañía		Elaborado por:	Marcelo Haro		Fecha de elaboración:		1/8/2025
Periodo:	2025		Actualizado por:			Fecha de actualización:		
DATOS DE CONSTITUCIÓN								
Fecha de constitución por escritura pública:		Fecha en el Registro mercantil:	2/1/1995	Fecha de inicio actividades SR:	2/1/1995	Fecha de inicial y fecha final de vida de la compañía:	18/7/2016 a 17/7/2066	
OBJETO SOCIAL								
<p>Fábrica de Medias Gardenia es una empresa de carácter unipersonal ubicada en Atuntaqui, barrio la Merced, la cual lleva una trayectoria en el mercado de más de 26 años. Comienza su trabajo con 20 máquinas y 15 trabajadores, pero su actividad productiva fue creciendo poco a poco hasta convertirse en lo que es hoy, la segunda fábrica de medias más grande del Ecuador.</p>								
MISIÓN								
<p>Fábrica "Gardenia" es una empresa textil, se dedica a la elaboración y comercialización de calcetines, ofrece a sus clientes media deportiva, casual, formal y colegial, en una gran variedad de diseños únicos y exclusivos; trabaja con material de primera calidad y tecnología de vanguardia con personal comprometido a brindar productos de la más alta calidad a través de procesos estratégicos e innovadores; busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes nacionales e internacionales.</p>								
VISIÓN								
<p>En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.</p>								
VALORES								
Integridad; Honestidad ; Compromiso; Responsabilidad ; Respeto; Trabajo en Equipo								
SECCIONES								
Definición de la misión	Sección 1 de 19		Banco referencial de estrategias	Sección 8 de 19		KPI de objetivos de largo plazo	Sección 15 de 19	
Definición de la visión	Sección 2 de 19		Matriz FODA-Estrategias	Sección 9 de 19		Matriz de compatibilidad de estrategias y objetivos a largo plazo	Sección 16 de 19	
Definición de los valores de la compañía	Sección 3 de 19		Asignación de estrategias	Sección 10 de 19		Matriz de despliegue estratégico	Sección 17 de 19	
Identificación preliminar para la comprensión de la organización y su contexto	Sección 4 de 19		Matriz IE	Sección 11 de 19		Objetivos a corto plazo PERSPECTIVAS (Interna, procesos, cliente, financiera)	Sección 18 de 19	
Matriz EFE	Sección 5 de 19		Matriz GE	Sección 12 de 19		Cuadro de mando integral de objetivos a corto plazo - Periodo 2025	Sección 19 de 19	
Matriz perfil de competitividad	Sección 6 de 19		Matriz de interés organizacional	Sección 13 de 19				
Matriz EFI	Sección 07 de 19		Objetivos de largo plazo	Sección 14 de 19				

Ampliando esta última sección se aprecia todas las secciones que se acoplarán:

Definición de la misión	Sección 1 de 19
Definición de la visión	Sección 2 de 19
Definición de los valores de la compañía	Sección 3 de 19
Identificación preliminar para la comprensión de la organización y su contexto	Sección 4 de 19
Matriz EFE	Sección 5 de 19
Matriz perfil de competitividad	Sección 6 de 19
Matriz EFI	Sección 07 de 19


Banco referencial de estrategias	Sección 8 de 19
Matriz FODA-Estrategias	Sección 9 de 19
Asignación de estrategias	Sección 10 de 19
Matriz IE	Sección 11 de 19
Matriz GE	Sección 12 de 19
Matriz de interés organizacional	Sección 13 de 19
Objetivos de largo plazo	Sección 14 de 19
KPI de objetivos de largo plazo	Sección 15 de 19
Matriz de compatibilidad de estrategias y objetivos a largo plazo	Sección 16 de 19
Matriz de despliegue estratégico	Sección 17 de 19
Objetivos a corto plazo PERSPECTIVAS (Interna, procesos, cliente, financiera)	Sección 18 de 19
Cuadro de mando integral de objetivos a corto plazo - Periodo 2025	Sección 19 de 19

 Gardenia	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
--	---	---

Definición de la misión

Sección 1 de 19


Proceso:	Dirección General	Elaborado por: Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado: 0	Fecha de actualización:	1/8/2025
Misión oficial				
Fábrica "Gardenia" es una empresa textil, se dedica a la elaboración y comercialización de calcetines, ofrece a sus clientes media deportiva, casual, formal y colegial, en una gran variedad de diseños únicos y exclusivos; trabaja con material de primera calidad y tecnología de vanguardia con personal comprometido a brindar productos de la más alta calidad a través de procesos estratégicos e innovadores; busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes nacionales e internacionales.				
Misión preliminar				
Fábrica "Gardenia" es una empresa textil Local, Nacional e Internacional, Trabaja con material importado, maquinaria de última tecnología y personal comprometido a brindar productos de la más alta calidad a través de procesos estratégicos e innovadores. Se dedica a la elaboración y comercialización de calcetines, media deportiva, casual, formal y colegial, en una gran variedad de diseños únicos y exclusivos. Poder brindar productos de calidad, Busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, Mantener una identidad e imagen bien posecionada en el mercado, Mantener a nuerstros colaboradoes en un espacio adecuado para ellos				
Clientes:	Nacional		Internacional	
	Sector	<input checked="" type="checkbox"/>	Sector Público:	<input checked="" type="checkbox"/>
Productos o servicios:	Fábrica "Gardenia" es una empresa textil			
Mercados:	Local, Nacional e Internacional			
Tecnología:	Trabaja con material importado, maquinaria de última tecnología y personal comprometido a brindar productos de la más alta calidad a través de procesos estratégicos e innovadores			
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Se dedica a la elaboración y comercialización de calcetines, media deportiva, casual, formal y colegial, en una gran variedad de diseños únicos y exclusivos			
Filosofía:	Poder brindar productos de calidad			
Auto concepto:	Busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes			
Preocupación por la imagen pública:	Mantener una identidad e imagen bien posecionada en el mercado			
Preocupación por los empleados:	Mantener a nuerstros colaboradoes en un espacio adecuado para ellos			

 Gardenia	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
--	---	---

Definición de la visión

Sección 2 de 19

Proceso:	Dirección General	Elaborado por: Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado: 0	Fecha de actualización:	1/8/2025
Visión oficial				
En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.				
Visión preliminar				
Obtener una certificación ISO de calidad,La mejor empresa en producciónción y comercialización de calcetines en el país, En 5 años, Ecuador, y sudamerica, Nacional e internacional, Trabajando con responsabilidad social, Ser pioneros en la industria textil				
Descriptor para conformar la Visión		Descriptor de la visión		
1.Simple, clara, y comprensible.		Obtener una certificación ISO de calidad		
2.Ambiciosa, convincente, y realista.		La mejor empresa en producciónción y comercialización de calcetines en el país		
3.Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.		En 5 años		
4.Proyectada a un alcance geográfico.		Ecuador, y sudamerica		
5.Conocida por todos.		Nacional e internacional		
6.Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.		Trabajando con responsabilidad social		
7.Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización.		Ser pioneros en la industria textil		

	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	---	---


Definición de los valores de la compañía

Sección 3 de 19

Proceso:	Dirección General	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado por:	0	Fecha de actualización:	1/8/2025

Integridad; Honestidad ; Compromiso; Responsabilidad ; Respeto; Trabajo en Equipo

Integridad	Evidenciar en cada una de nuestras acciones, un comportamiento honesto y sincero, que demuestre una profunda solvencia moral y ética generando confianza al obrar de buena fe, para evitar que el interés personal influya en las decisiones.
Honestidad	Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud, con clientes, proveedores y competencia, la misma es imprescindible para que nuestra fábrica tenga buena reputación.
Compromiso	Asumir nuestros deberes y obligaciones con la convicción de cumplirlos con perseverancia, profesionalismo, lealtad y sentido de pertenencia, con apego a los objetivos estratégicos.
Responsabilidad	Damos siempre lo mejor de nosotros, obramos con seriedad, y cumplimos con nuestra demanda acorde con nuestros compromisos
Respeto	Brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.
Trabajo en Equipo	Desarrollar nuestra capacidad de interacción, integración y mejoramiento continuo, para desarrollar propuestas de valor innovadoras que permitan y viabilicen anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes.


	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	---	--

Identificación preliminar para la comprensión de la organización y su contexto

Sección 4 de 19

Proceso	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
Dirección General	Actualizado por:		Fecha de actualización:	

Proceso	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
Toda la empresa	1. Ausencia de direccionamiento estratégico: Falta de un plan, misión y visión comunicados, lo que genera desorientación y decisiones incoherentes.	1. Inestabilidad económica y política: Vulnerabilidad ante la inflación, cambios en políticas gubernamentales, aranceles y la situación económica nacional e internacional.	1. Capacidad productiva establecida: La empresa tiene la infraestructura y el conocimiento técnico para manejar un volumen de producción significativo.	1. Nuevas tendencias de mercado: Creciente demanda de productos sostenibles, moda circular y la expansión del comercio electrónico como nuevo canal de ventas.
	2. Obsolescencia tecnológica y de recursos: Carencia de herramientas y tecnología moderna que limita la eficiencia, la calidad y la capacidad de innovación.	2. Incremento de costos operativos: Presión por el aumento del salario mínimo y la volatilidad en los precios de las materias primas y la energía.	2. Cartera de clientes diversificada: Posee una base de clientes variada que asegura un flujo de ingresos y reduce la dependencia de un solo comprador.	2. Acceso a nuevas tecnologías: Disponibilidad de maquinaria y software (ERP) más eficientes que pueden automatizar procesos y mejorar la calidad.
	3. Nula inversión en capital humano: Inexistencia de capacitación y una cultura que desincentiva la innovación y no escucha a sus empleados.	3. Rápida evolución tecnológica del sector: El ritmo acelerado de la innovación amenaza con dejar obsoletos los procesos de la empresa si no invierte.	3. Base de activos fijos: Dispone de un inventario de maquinaria que, aunque pueda requerir modernización, constituye la base de su capacidad productiva.	3. Fortalecimiento de la cadena de suministro local: Posibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores en la región para mejorar costos y tiempos.
	4. Carencia de sistemas de gestión formales: Falta de un sistema integrado de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SG-SSO-MA).	4. Alta competencia local e internacional: Fuerte rivalidad con otras empresas en la zona y la amenaza constante de productos importados de bajo costo.	4. Fuerza laboral con experiencia: Cuenta con un equipo que posee experiencia práctica en los procesos productivos de la industria textil.	4. Expansión a nuevos mercados: Potencial para capturar una mayor cuota del mercado nacional y, a largo plazo, explorar nichos de exportación.
	5. Vulnerabilidad financiera: Problemas de liquidez derivados de una reducción en las ventas que limitan la capacidad de inversión.	5. Crecientes exigencias de los clientes: Los compradores demandan mayor calidad, rapidez, sostenibilidad y personalización, elevando el estándar para competir.	5. Ubicación estratégica en un clúster textil: Estar en Antonio Ante le da acceso a proveedores, talento y una reputación sectorial valiosa.	5. Programas de Fomento al Sector Textil: Acceso a posibles programas de apoyo gubernamentales, créditos para PYMES o capacitaciones gremiales.

	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	---	---

Matriz EFE	Sección 5 de 19
------------	-----------------

Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
Dirección General	Actualizado por:	Marcelo Haro	Fecha de actualización:	

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
---------------------------------	------	-------	-------------

OPORTUNIDADES	PESO	VALOR	PONDERACION
1. Nuevas tendencias de mercado: Creciente demanda de productos sostenibles, moda circular y la expansión del comercio electrónico como nuevo canal de ventas.	0,08	3	0,24
2. Acceso a nuevas tecnologías: Disponibilidad de maquinaria y software (ERP) más eficientes que pueden automatizar procesos y mejorar la calidad.	0,08	4	0,32
3. Fortalecimiento de la cadena de suministro local: Posibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores en la región para mejorar costos y tiempos.	0,08	3	0,24
4. Expansión a nuevos mercados: Potencial para capturar una mayor cuota del mercado nacional y, a largo plazo, explorar nichos de exportación.	0,07	2	0,14
5. Programas de Fomento al Sector Textil: Acceso a posibles programas de apoyo gubernamentales, créditos para PYMES o capacitaciones gremiales.	0,15	1	0,15
AMENAZAS	0,46		1,09
1. Inestabilidad económica y política: Vulnerabilidad ante la inflación, cambios en políticas gubernamentales, aranceles y la situación económica nacional e internacional.	0,16	4	0,64
2. Incremento de costos operativos: Presión por el aumento del salario mínimo y la volatilidad en los precios de las materias primas y la energía.	0,1	2	0,2
3. Rápida evolución tecnológica del sector: El ritmo acelerado de la innovación amenaza con dejar obsoletos los procesos de la empresa si no invierte.	0,1	3	0,3
4. Alta competencia local e internacional: Fuerte rivalidad con otras empresas en la zona y la amenaza constante de productos importados de bajo costo.	0,04	3	0,12
5. Crecientes exigencias de los clientes: Los compradores demandan mayor calidad, rapidez, sostenibilidad y personalización, elevando el estándar para competir.	0,14	2	0,28
	0,54		1,54
Total	1,00		2,63

Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están ayudando a capitalizar las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz perfil de competitividad	Sección 6 de 19
--	------------------------

Proceso:	Dirección General	Elaborado por: Marcelo Haro	Fecha de elaboración: 1/8/2025
		Actualizado por: Marcelo Haro	Fecha de actualización:

Matriz PC (Perfil de Competitividad) de Gechcalo Lean Enterprise Cia. Ltda.													
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	Gardenia		Roland		Mecrigsa		Quak Shop		Bytex		Textiles Lopez	
		VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION	VALOR	PONDERACION
Satisfacción al cliente	0,072	2	0,144	1	0,072	1	0,072	4	0,288	4	0,288	3	0,216
Servicio posventa.	0,051	2	0,102	1	0,051	2	0,102	4	0,204	4	0,204	2	0,102
Personal motivado.	0,060	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Alcance de servicio nacional e internacional	0,053	2	0,106	2	0,106	2	0,106	4	0,212	4	0,212	4	0,212
Promoción y publicidad.	0,062	2	0,124	2	0,124	3	0,186	3	0,186	4	0,248	2	0,124
Experiencia en el mercado.	0,055	3	0,165	3	0,165	2	0,11	2	0,11	3	0,165	3	0,165
Calidad del servicio.	0,067	3	0,201	3	0,201	2	0,134	2	0,134	1	0,067	1	0,067
Innovación y tecnología	0,068	2	0,136	3	0,204	2	0,136	2	0,136	1	0,068	1	0,068
Certificaciones de ISO.	0,057	2	0,114	4	0,228	4	0,228	2	0,114	1	0,057	1	0,057
Personal calificado.	0,060	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Orientación estratégica de la empresa.	0,065	2	0,13	4	0,26	3	0,195	2	0,13	4	0,26	4	0,26
P-Políticos: Las políticas y la intervención del gobierno impactan al negocio.	0,030	2	0,06	4	0,12	3	0,09	1	0,03	1	0,03	4	0,12
E-Económicos: Los aspectos económicos son determinantes en el desempeño de la empresa	0,050	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05	2	0,1	4	0,2
S- Sociales: Afectan las tendencias sociales, culturales y demográficas de la sociedad a la empresa.	0,060	2	0,12	4	0,24	4	0,24	1	0,06	2	0,12	4	0,24
T-Tecnológico: Se evalúa el impacto de la innovación, los avances tecnológicos y la digitalización.	0,085	2	0,17	4	0,34	4	0,34	1	0,085	3	0,255	4	0,34
E-Ecológicos (Environmental): Se consideran los aspectos relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad.	0,030	2	0,06	4	0,12	4	0,12	1	0,03	4	0,12	4	0,12
L-Legales: Incluyen las leyes y normativas que una organización debe cumplir.	0,075	2	0,15	4	0,3	4	0,3	1	0,075	2	0,15	4	0,3
Total	1,000		2,17		3,03		2,87		2,20		2,64		3,07

Valor: 4= Fortaleza mayor. 3= Fortaleza menor. 2= Debilidad menor. 1= Debilidad mayor.

Matriz EFI	Sección 07 de 19
-------------------	-------------------------

Proceso:	Dirección General	Elaborado por: Marcelo Haro	Fecha de elaboración: 1/8/2025
		Actualizado por: Marcelo Haro	Fecha de actualización:

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
1. Capacidad productiva establecida: La empresa tiene la infraestructura y el conocimiento técnico para manejar un volumen de producción significativo.	0,14	3,00	0,42
2. Cartera de clientes diversificada: Posee una base de clientes variada que asegura un flujo de ingresos y reduce la dependencia de un solo comprador.	0,16	4,00	0,64
3. Base de activos fijos: Dispone de un inventario de maquinaria que, aunque pueda requerir modernización, constituye la base de su capacidad productiva.	0,09	4,00	0,36
4. Fuerza laboral con experiencia: Cuenta con un equipo que posee experiencia práctica en los procesos productivos de la industria textil.	0,09	3,00	0,27
5. Ubicación estratégica en un clúster textil: Estar en Antonio Ante le da acceso a proveedores, talento y una reputación sectorial valiosa.	0,07	3,00	0,21
	0,55		1,90
DEBILIDADES			
1. Ausencia de direccionamiento estratégico: Falta de un plan, misión y visión comunicados, lo que genera desorientación y decisiones incoherentes.	0,09	2,00	0,18
2. Obsolescencia tecnológica y de recursos: Carencia de herramientas y tecnología moderna que limita la eficiencia, la calidad y la capacidad de innovación.	0,16	2,00	0,32
3. Nula inversión en capital humano: Inexistencia de capacitación y una cultura que desincentiva la innovación y no escucha a sus empleados.	0,04	2,00	0,08
4. Carencia de sistemas de gestión formales: Falta de un sistema integrado de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SG-SSO-MA).	0,05	2,00	0,10
5. Vulnerabilidad financiera: Problemas de liquidez derivados de una reducción en las ventas que limitan la capacidad de inversión.	0,11	3,00	0,33
	0,45		1,01
Total	1,00		2,91

Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2,5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que puntuaciones muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.


		Compresión de la organización y su contexto		Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025	
Banco referencial de estrategias				Sección 08 de 19	
Proceso:		Elaborado por:		Marcelo Haro	
Dirección General		Actualizado por:		Marcelo Haro	
				Fecha de elaboración:	
				1/8/2025	
				Fecha de actualización:	
Niveles de estrategias	Estrategias	Definición			
Estrategias de integración	Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.			
	Integración hacia atrás	Busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.			
	Integración horizontal	Busca apropiarse de los competidores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.			
Estrategias intensivas	Penetración de mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.			
	Desarrollo de mercado	Introduce los productos o servicios permanentes en una nueva área geográfica.			
	Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.			
Estrategias de diversificación	Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.			
	Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero no relacionados con los presentes.			
Estrategias defensivas	Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.			
	Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.			
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.			
Estrategias genéricas de Michael porter	Liderazgo en costos - Bajo costo	El objetivo principal es convertirse en el productor de menor costo en la industria. La empresa se enfoca de manera obsesiva en reducir los costos en			
	Liderazgo en costos - Mejor valor	El objetivo no es ser el más barato a toda costa, sino ofrecer a los clientes más valor por su dinero. Esto significa ofrecer un producto o servicio con buenas o excelentes características a un precio más bajo que los competidores que ofrecen productos con atributos similares.			
	Diferenciación	Se centra en hacer que un producto o servicio sea percibido como único y superior en la industria, en aspectos que son altamente valorados por los clientes. El objetivo es que los consumidores estén dispuestos a pagar un precio más alto (precio premium) por esa singularidad.			
	Enfoque - Bajo costo	Consiste en concentrarse en un segmento de mercado muy específico (un nicho) y atenderlo con el precio más bajo posible. La empresa no busca servir a todo el mercado, sino ser el líder en costos dentro de ese pequeño grupo de compradores.			
	Enfoque - Mejor valor	Se concentra en un nicho de mercado. Sin embargo, en lugar de competir solo con el precio más bajo, busca ofrecer la mejor propuesta de valor (precio-calidad) para ese segmento específico. A veces, a esta estrategia también se la conoce como "Enfoque en Diferenciación".			
Estrategias de Cooperación o Alianzas Estratégicas.	Empresas Conjuntas (Joint Venture)	Dos o más empresas "madre" crean una tercera entidad legalmente independiente para compartir los costos, riesgos y beneficios de un nuevo proyecto.			
	Alianzas Estratégicas	Es un término más amplio que un joint venture. Las empresas colaboran en un proyecto específico (como investigación, producción o marketing) sin crear una nueva compañía. Es un acuerdo más flexible			
	Subcontratación (Outsourcing)	Una empresa contrata a otra para que realice una parte de sus operaciones o un proceso de negocio específico, como la contabilidad, el soporte técnico o la manufactura. Esto permite a la empresa enfocarse en sus actividades principales (su core business)			
Estrategias de Inteligencia y Preparación	Conócete a ti mismo y al enemigo	Es el principio más famoso. Implica realizar un análisis exhaustivo de tus propias fortalezas y debilidades (FODA) y, de manera aún más crítica, de las de tu competidor. "Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas".			
	Análisis del terreno	Se refiere a la evaluación completa del "campo de batalla" (el mercado, el entorno político, la tecnología). Implica entender las condiciones bajo las cuales se competirá para usarlas a tu favor.			
	Uso de espías y obtención de información	La información de primera mano es invaluable. En un contexto empresarial, esto se traduce en inteligencia de mercado, análisis de la competencia y estar al tanto de las tendencias antes que los demás.			
Estrategias de Engaño y Guerra Psicológica	Aparentar debilidad cuando se es fuerte	Hacer que el competidor te subestime para que baje la guardia y cometa errores.			
	Crear confusión y desorden	Lanzar señuelos, filtrar información ambigua o realizar movimientos inesperados para que el competidor no pueda entender tu verdadera intención y malgaste sus recursos.			
	Atacar la moral del enemigo	Desmoralizar al competidor, sembrar la duda en sus alianzas, o "cazar" a sus talentos clave. El objetivo es que pierda la voluntad de competir.			
Estrategias de Adaptabilidad y Ataques Indirecto	Evitar la fortaleza y atacar la debilidad	En lugar de competir donde el adversario es más fuerte (por ejemplo, en precio, si es un líder en costos), se deben atacar sus puntos débiles (su servicio al cliente, su lenta capacidad de innovación, un nicho de mercado desatendido).			
	Velocidad y sorpresa	Actuar con rapidez para aprovechar oportunidades fugaces y aparecer donde el competidor menos lo espera. Ser impredecible es una ventaja estratégica clave.			
	Vencer sin combatir	Es la máxima expresión de la habilidad. Consiste en lograr tus objetivos haciendo que la competencia sea irrelevante. Esto se logra a través de la diplomacia (alianzas estratégicas), disruptiendo el mercado con una innovación superior o atacando la estrategia del rival hasta que se desmorone por sí sola.			
	Atacar la moral del enemigo	Desmoralizar al competidor, sembrar la duda en sus alianzas, o "cazar" a sus talentos clave. El objetivo es que pierda la voluntad de competir.			

Matriz FODA-Estrategias	Sección 9 de 19
--------------------------------	------------------------

Proceso:	Dirección General	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado por:	Marcelo Haro	Fecha de actualización:	

MISIÓN:	Fábrica "Gardenia" es una empresa textil, se dedica a la elaboración y comercialización de calcetines, ofrece a sus clientes media deportiva, casual, formal y colegial, en una gran variedad de diseños únicos y exclusivos; trabaja con material de primera calidad y tecnología de vanguardia con personal comprometido a brindar productos de la más alta calidad a través de procesos estratégicos e innovadores; busca satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes nacionales e internacionales.
VISION:	En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.
VALORES:	Integridad; Honestidad; Compromiso; Responsabilidad; Respeto; Trabajo en Equipo


		MATRIZ FOD													
		FORTALEZAS - F					DEBILIDADES - D								
		Liste fortalezas					Liste debilidades								
Análisis interno															
Análisis externo		1. Capacidad productiva establecida: La empresa tiene la infraestructura y el conocimiento técnico para manejar un volumen de producción significativo.	2. Cartera de clientes diversificada: Posee una base de clientes variada que asegura un flujo de ingresos y reduce la dependencia de un solo comprador.	3. Base de activos fijos: Dispone de un inventario de maquinaria que, aunque pueda requerir modernización, constituye la base de su capacidad productiva.	4. Fuerza laboral con experiencia: Cuenta con un equipo que posee experiencia práctica en los procesos productivos de la industria textil.	5. Ubicación estratégica en un clúster textil: Estar en Antonio Ante le da acceso a proveedores, talento y una reputación sectorial valiosa.	N/A	N/A	1. Ausencia de direccionamiento estratégico: Falta de un plan, misión y visión comunicados, lo que genera desorientación y decisiones incoherentes.	2. Obsolescencia tecnológica y de recursos: Carencia de herramientas y tecnología moderna que limita la eficiencia, la calidad y la capacidad de innovación.	3. Nula inversión en capital humano: Inexistencia de capacitación y una cultura que desincentiva la innovación y no escucha a sus empleados.	4. Carencia de sistemas de gestión formales: Falta de un sistema integrado de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente (SG-SSO-MA).	5. Vulnerabilidad financiera: Problemas de liquidez derivados de una reducción en las ventas que limitan la capacidad de inversión.	N/A	N/A
		ESTRATEGIAS FO - Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades - Explote Maxi - Maxi					ESTRATEGIAS DO - Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades - Busque Mini -Mini								
		Liste oportunidades					Liste amenazas								
		1. Nuevas tendencias de mercado: Creciente demanda de productos sostenibles, moda circular y la expansión del comercio electrónico como nuevo canal de ventas.	2. Acceso a nuevas tecnologías: Disponibilidad de maquinaria y software (ERP) más eficientes que pueden automatizar procesos y mejorar la calidad.	3. Fortalecimiento de la cadena de suministro local: Posibilidad de crear alianzas estratégicas con proveedores en la región para mejorar costos y tiempos.	4. Expansión a nuevos mercados: Potencial para capturar una mayor cuota del mercado nacional y, a largo plazo, explorar nichos de exportación.	5. Programas de Fomento al Sector Textil: Acceso a posibles programas de apoyo gubernamentales, créditos para PYMES o capacitaciones gerenciales.	6. N/A	1. (F1 + O1) Desarrollar un proyecto piloto para una nueva línea de productos sostenibles como catalizador del cambio cultural. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) de entrar en el mercado de la sostenibilidad no es solo una ventaja comercial, es una necesidad para reorientar a una organización sin foco. El diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la calidad ni al cliente (Pregunta 13) y un 92% no se siente animado a innovar (Pregunta 12). Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (F1) para lanzar una línea de productos sostenibles. Este proyecto piloto forzará a la empresa a definir nuevos estándares de calidad, a investigar las necesidades de un nuevo tipo de cliente y a crear un espacio donde la innovación sea necesaria, comenzando así a revertir las debilidades culturales más graves.	2. (F2 + O1) Implementar una plataforma de e-commerce como motor de la modernización de procesos internos. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) del comercio electrónico es vital para una empresa donde el 88% del personal siente que carece de tecnología adecuada (Pregunta 10) y un 84% afirma que la comunicación entre departamentos no es fluida (Pregunta 8). Acción Estratégica: Lanzar una plataforma de e-commerce apalancándose en la cartera de clientes actual (F2). Este proyecto no es solo una estrategia de ventas, sino una herramienta de transformación interna que obligará a la empresa a mejorar la comunicación entre Ventas, Almacén y Producción, y a adoptar la tecnología como parte central de su operación.	3. (F5 + O3) Construir un ecosistema de alianzas locales para fortalecer la cadena de valor y fomentar una cultura de colaboración. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O3) de fortalecer la cadena de suministro local es clave para una empresa donde la colaboración es casi nula. El 84% del personal percibe que no existe trabajo en equipo (Pregunta 14). Acción Estratégica: Usar la ubicación estratégica (F5) para crear alianzas formales con proveedores y empresas complementarias. Esta estrategia de "colaboración hacia afuera" sirve como el modelo a seguir para empezar a romper los silos y fomentar el trabajo en equipo internamente.	4. (F1 + O4) Realizar un estudio de mercado para enfocar la capacidad productiva en el nicho nacional más rentable. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados debe ser abordada con cautela. La empresa tiene una debilidad crítica: un 88% del personal no conoce el	1. (D2 + D3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización y capacitación para responder a las carencias operativas. Justificación basada en la encuesta: El diagnóstico revela dos debilidades (D2, D3) críticas que paralizan a la empresa: un 88% del personal siente que no tiene las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un alarmante 94% afirma no recibir capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías (O2) y los programas de fomento (O5) como una solución directa a estas carencias. La estrategia consiste en crear un plan de inversión enfocado en las herramientas más solicitadas por el personal y condicionar su compra a un plan de capacitación obligatorio, respondiendo así a las dos necesidades más urgentes de la fuerza laboral.	2. (D1 + O1) Adaptar las tendencias de sostenibilidad y e-commerce como el nuevo norte estratégico de la empresa. Justificación basada en la encuesta: La principal debilidad (D1) de la empresa es un vacío de liderazgo y dirección. Un 88% no conoce el plan estratégico (Pregunta 1), un 82% desconoce la misión y visión (Pregunta 2) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: Utilizar la oportunidad (O1) de las tendencias de mercado como un ancla para dar un rumbo claro y moderno a la empresa. En lugar de crear una estrategia en el vacío, se adopta un enfoque relevante y demandado por el mercado, lo que permite construir una nueva misión, visión y plan de acción que sean fáciles de comunicar y comprender para ese 88% de empleados que hoy se sienten desorientados.	3. (D5 + O4) Lanzar una iniciativa comercial enfocada en nuevos mercados para forzar la orientación al cliente. Justificación basada en la encuesta: La vulnerabilidad financiera (D5) se ve agravada por una cultura interna que ignora al cliente; un 84% de los empleados no tiene presente la satisfacción del cliente en su día a día (Pregunta 13) y un 88% siente que la empresa no se adapta al mercado (Pregunta 15). Acción Estratégica: Aprovechar la oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados no solo como una meta de ventas, sino como un ejercicio de transformación. Al intentar vender a nuevos clientes con nuevas exigencias, la empresa se verá forzada a escuchar al mercado, a mejorar la calidad y a desarrollar la orientación al cliente que actualmente no existe, atacando la raíz de sus bajas ventas.	4. (D4 + O5) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para estructurar el caos operativo interno. Justificación basada en la encuesta: La debilidad (D4)
		ESTRATEGIAS FA - Use fortalezas para neutralizar las amenazas - Confronte Maxi - Mini					ESTRATEGIAS DA - Mejore las debilidades y evite las amenazas - Evite Mini -Mini								
		1. (F1 + F4 + T2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total para satisfacer las altas exigencias del mercado. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) de clientes cada vez más exigentes es crítica, ya que el diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente (Pregunta 13). Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (F1) y la experiencia de la fuerza laboral (F4) no solo para producir en volumen, sino para integrar la calidad en cada fase del proceso. Esto implica crear estándares, puntos de control y capacitar al personal experimentado para que conviertan en los guardianes de la calidad, defendiendo a la empresa de la pérdida de clientes.	2. (F5 + T4) Crear un programa de alianzas estratégicas con empresas complementarias del clúster textil para diferenciarse de la competencia. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de la alta competencia es severa para una empresa que, internamente, está fragmentada, con un 84% del personal percibiendo que no existe colaboración ni trabajo en equipo (Pregunta 14). Acción Estratégica: Usar la ubicación estratégica (F5) para construir un ecosistema de colaboración con diseñadores locales, tintorerías especializadas o distribuidores. Esto permite crear una oferta de valor única y más robusta que es difícil de imitar por competidores individuales, protegiendo a la empresa al competir como una red y no como una entidad aislada.	3. (F4 + T3) Desarrollar un programa de "Líderes de Innovación Interna" para vigilar y adaptar nuevas tecnologías. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica es un riesgo mortal, dado que la cultura actual es anti-innovación (un 92% no se siente animado a proponer ideas, Pregunta 12) y el personal no recibe capacitación (94%, Pregunta 11). Acción Estratégica: Capitalizar la experiencia de la fuerza laboral (F4) identificando a los empleados con más conocimiento y potencial. Formarlos como un equipo de vigilancia tecnológica encargado de investigar, probar y recomendar nuevas herramientas. Esto convierte a los empleados en parte de la solución, usando su fuerza (experiencia) para mitigar una amenaza externa y, a la vez, empezar a revertir la debilidad cultural interna.	4. (F2 + T1) Fortalecer la relación y fidelización de la cartera de clientes actual para blindar los ingresos ante la inestabilidad económica. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T1) de la inestabilidad económica es particularmente peligrosa para una empresa que carece de dirección (un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes, Pregunta 6). En tiempos de incertidumbre, es vital proteger lo que ya se tiene. Acción Estratégica: Utilizar la cartera de clientes diversificada (F2) como un escudo. En lugar de buscar agresivamente nuevos clientes en un entorno inestable, se debe implementar un programa de gestión de cuentas clave (Key Account Management) para maximizar la satisfacción y la recurrencia de compra de los clientes actuales. Esta estrategia defensiva busca asegurar los flujos de ingreso existentes.	1. (D1 + T4 + T5) Implementar un plan de reestructuración organizacional enfocado en un nicho de mercado específico. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de una alta competencia y clientes exigentes (T5) es letal para una empresa con una debilidad (D1) tan profunda en su dirección. El diagnóstico es demorador: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% siente que las decisiones gerenciales son incoherentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: Ante esta falta de rumbo, la empresa no puede permitirse competir en todos los frentes. La estrategia de supervivencia es reducir la superficie de ataque: abandonar los mercados menos rentables y enfocar todos los recursos en un nicho específico (ej. textiles para uniformes corporativos, línea de hogar sostenible). Esto obliga a la gerencia a definir y comunicar una estrategia clara y coherente, aunque sea a menor escala, para poder sobrevivir a la presión competitiva.	2. (D1 + D5 + T2) Diseñar e implementar un programa de optimización de procesos y reducción de costos operativos. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) del incremento de costos en una economía inestable es crítica para una empresa con vulnerabilidad financiera (D5) y, como revela la encuesta, un caos operativo interno. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3) y un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7). Esta ambigüedad genera ineficiencia, retrabajos y un desperdicio de recursos que la empresa no puede permitirse. Acción Estratégica: Es una medida de supervivencia financiera. Se debe mapear los procesos clave, identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no agregan valor. Estandarizar tareas y aclarar responsabilidades son acciones urgentes para reducir costos y proteger la poca liquidez de la empresa ante las amenazas económicas.	3. (D2 + D3 + T3) Invertir en una tecnología clave y desarrollar un plan de capacitación intensivo para el equipo. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica dejará a la empresa fuera de mercado. Esta amenaza es existencial, ya que el 88% del personal siente que no tiene la tecnología adecuada (Pregunta 10) y, lo que es peor, un 94% afirma no recibir jamás capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: La empresa no puede permitirse una modernización total, pero debe hacer una inversión mínima para sobrevivir. La estrategia consiste en identificar UNA tecnología crítica (ej. un software de diseño o una máquina de corte específica) que tenga el mayor impacto en la calidad o eficiencia. Luego, se debe volver todos los esfuerzos en capacitar intensivamente a un grupo de empleados en su uso, creando un núcleo de competencia interna para no quedar completamente obsoletos.	4. (D1 + T1 + T5) Establecer un sistema de comunicación interna de emergencia y reuniones operativas obligatorias. Justificación basada en la encuesta: En un entorno con inestabilidad económica (T1) y clientes exigentes (T5), la capacidad de reaccionar rápido es vital. Sin embargo, la empresa es incapaz de hacerlo. Un 88% del personal afirma que no se comunican las prioridades y los cambios (Pregunta 5) y un 84% dice que no hay colaboración (Pregunta 14). La						
		N/A													
		N/A													

		Compresión de la organización y su contexto			Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
Asignación de estrategias				Sección 10 de 19	
Proceso:		Elaborado por:		Fecha de elaboración:	
Dirección General		Marcelo Haro		1/8/2025	
		Actualizado por:		Fecha de actualización:	
		Marcelo Haro			
ESTRATEGIAS FO - Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades - Explote Maxi - Maxi					
#	Descripción	Proceso responsable			
E1	1. (F1 + O1) Desarrollar un proyecto piloto para una nueva línea de productos sostenibles como catalizador del cambio cultural. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) de entrar en el mercado de la sostenibilidad no es solo una ventaja comercial, es una necesidad para reorientar a una organización sin foco. El diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la calidad ni al cliente (Pregunta 13) y un 92% no se siente animado a innovar (Pregunta 12). Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (F1) para lanzar una línea de productos sostenibles. Este proyecto piloto forzará a la empresa a definir nuevos estándares de calidad, a investigar las necesidades de un nuevo tipo de cliente y a crear un espacio donde la innovación sea necesaria, comenzando así a revertir las debilidades culturales más graves.	Dirección General - DG			
E2	2. (F2 + O1) Implementar una plataforma de e-commerce como motor de la modernización de procesos internos. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) del comercio electrónico es vital para una empresa donde el 88% del personal siente que carece de tecnología adecuada (Pregunta 10) y un 84% afirma que la comunicación entre departamentos no es fluida (Pregunta 8). Acción Estratégica: Lanzar una plataforma de e-commerce apalancándose en la cartera de clientes actual (F2). Este proyecto no es solo una estrategia de ventas, sino una herramienta de transformación interna que obligará a la empresa a mejorar la comunicación entre Ventas, Almacén y Producción, y a adoptar la tecnología como parte central de su operación.	Dirección General - DG			
E3	3. (F5 + O3) Construir un ecosistema de alianzas locales para fortalecer la cadena de valor y fomentar una cultura de colaboración. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O3) de fortalecer la cadena de suministro local es clave para una empresa donde la colaboración es casi nula. El 84% del personal percibe que no existe trabajo en equipo (Pregunta 14). Acción Estratégica: Usar la ubicación estratégica en el clúster textil (F5) para crear alianzas formales con proveedores y empresas complementarias. Esta estrategia de "colaboración hacia afuera" sirve como un modelo a seguir para empezar a romper los silos y fomentar el trabajo en equipo internamente.	Dirección General - DG			
E4	4. (F1 + O4) Realizar un estudio de mercado para enfocar la capacidad productiva en el nicho nacional más rentable. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados debe ser abordada con cautela. La empresa tiene una debilidad crítica: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: En lugar de una expansión descontrolada, se debe usar la capacidad productiva (F1) de manera inteligente. La estrategia consiste en realizar primero un estudio de mercado para identificar el nicho más rentable y luego enfocar la producción en él. Esto dota a la empresa de un objetivo comercial claro y basado en datos, contrarrestando la debilidad de la falta de dirección.	Dirección General - DG			
E5	5. (F3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización tecnológica para responder al clamor por mejores herramientas. Justificación basada en la encuesta: Esta estrategia es una respuesta directa a dos de los puntos más críticos del diagnóstico. Un 88% de los empleados afirma no tener las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un 94% no recibe capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: Utilizar la base de activos fijos (F3) como punto de partida y buscar activamente los programas de fomento (O5) para financiar la adquisición de tecnología (O2). Esta estrategia no es solo una mejora operativa, sino una acción fundamental para mejorar la moral y demostrar al personal que sus necesidades más básicas están siendo escuchadas y atendidas.	Dirección General - DG			

ESTRATEGIAS DO - Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades - Busque Mini -Maxi		
#	Descripción	Proceso responsable
E6	1. (D2 + D3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización y capacitación para responder a las carencias operativas. Justificación basada en la encuesta: El diagnóstico revela dos debilidades (D2, D3) críticas que paralizan a la empresa: un 88% del personal siente que no tiene las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un alarmante 94% afirma no recibir capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías (O2) y los programas de fomento (O5) como una solución directa a estas carencias. La estrategia consiste en crear un plan de inversión enfocado en las herramientas más solicitadas por el personal y condicionar su compra a un plan de capacitación obligatorio, respondiendo así a las dos necesidades más urgentes de la fuerza laboral.	Dirección General - DG
E7	2. (D1 + O1) Adoptar las tendencias de sostenibilidad y e-commerce como el nuevo norte estratégico de la empresa. Justificación basada en la encuesta: La principal debilidad (D1) de la empresa es un vacío de liderazgo y dirección. Un 88% no conoce el plan estratégico (Pregunta 1), un 82% desconoce la misión y visión (Pregunta 2) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: Utilizar la oportunidad (O1) de las tendencias de mercado como un ancla para dar un rumbo claro y moderno a la empresa. En lugar de crear una estrategia en el vacío, se adopta un enfoque relevante y demandado por el mercado, lo que permite construir una nueva misión, visión y plan de acción que sean fáciles de comunicar y comprender para ese 88% de empleados que hoy se sienten desorientados.	Dirección General - DG
E8	3. (D5 + O4) Lanzar una iniciativa comercial enfocada en nuevos mercados para forzar la orientación al cliente. Justificación basada en la encuesta: La vulnerabilidad financiera (D5) se ve agravada por una cultura interna que ignora al cliente; un 84% de los empleados no tiene presente la satisfacción del cliente en su día a día (Pregunta 13) y un 88% siente que la empresa no se adapta al mercado (Pregunta 15). Acción Estratégica: Aprovechar la oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados no solo como una meta de ventas, sino como un ejercicio de transformación. Al intentar vender a nuevos clientes con nuevas exigencias, la empresa se verá forzada a escuchar al mercado, a mejorar la calidad y a desarrollar la orientación al cliente que actualmente no existe, atacando la raíz de sus bajas ventas.	Dirección General - DG
E9	4. (D4 + O5) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para estructurar el caos operativo interno. Justificación basada en la encuesta: La debilidad (D4) de no tener sistemas formales se manifiesta en un desorden generalizado. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3), un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7) y otro 84% reporta una mala colaboración (Pregunta 14). Acción Estratégica: Utilizar el apoyo de gremios o programas de fomento (O5) para adoptar un estándar como la norma ISO 9001. Esta estrategia usa una oportunidad externa para imponer el orden interno que la empresa no puede generar por sí misma. La implementación de un sistema de gestión de calidad obligará a definir procesos, asignar responsabilidades y establecer objetivos medibles, solucionando directamente el caos reportado por la gran mayoría de los empleados.	Dirección General - DG

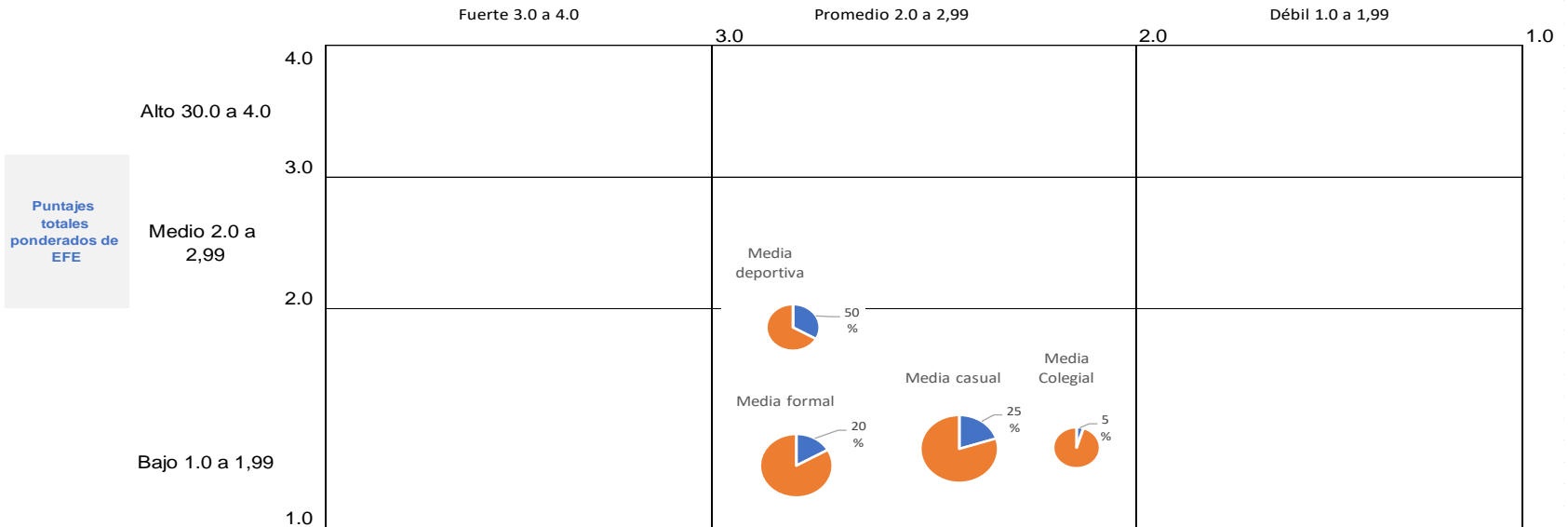
ESTRATEGIAS FA - Use fortalezas para neutralizar las amenazas - Confronte Maxi - Mini		
#	Descripción	Proceso responsable
E10	1.(F1 + F4 + T2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total para satisfacer las altas exigencias del mercado. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) de clientes cada vez más exigentes es crítica, ya que el diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente (Pregunta 13). Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (F1) y la experiencia de la fuerza laboral (F4) no solo para producir en volumen, sino para integrar la calidad en cada fase del proceso. Esto implica crear estándares, puntos de control y capacitar al personal experimentado para que se conviertan en los guardianes de la calidad, defendiendo a la empresa de la pérdida de clientes.	Dirección General - DG
E11	2. (F5 + T4) Crear un programa de alianzas estratégicas con empresas complementarias del clúster textil para diferenciarse de la competencia. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de la alta competencia es severa para una empresa que, internamente, está fragmentada, con un 84% del personal percibiendo que no existe colaboración ni trabajo en equipo (Pregunta 14). Acción Estratégica: Usar la ubicación estratégica (F5) para construir un ecosistema de colaboración con diseñadores locales, tintorerías especializadas o distribuidores. Esto permite crear una oferta de valor única y más robusta que es difícil de imitar por competidores individuales, protegiendo a la empresa al competir como una red y no como una entidad aislada.	Dirección General - DG
E12	(F4 + T3) Desarrollar un programa de "Líderes de Innovación Interna" para vigilar y adaptar nuevas tecnologías. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica es un riesgo mortal, dado que la cultura actual es anti-innovación (un 92% no se siente animado a proponer ideas, Pregunta 12) y el personal no recibe capacitación (94%, Pregunta 11). Acción Estratégica: Capitalizar la experiencia de la fuerza laboral (F4) identificando a los empleados con más conocimiento y potencial. Formarlos como un equipo de vigilancia tecnológica encargado de investigar, probar y recomendar nuevas herramientas. Esto convierte a los empleados en parte de la solución, usando su fortaleza (experiencia) para mitigar una amenaza externa y, a la vez, empezar a revertir la debilidad cultural interna.	Dirección General - DG
E13	4.(F2 + T1) Fortalecer la relación y fidelización de la cartera de clientes actual para blindar los ingresos ante la inestabilidad económica. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T1) de la inestabilidad económica es particularmente peligrosa para una empresa que carece de dirección (un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes, Pregunta 6). En tiempos de incertidumbre, es vital proteger lo que ya se tiene. Acción Estratégica: Utilizar la cartera de clientes diversificada (F2) como un escudo. En lugar de buscar agresivamente nuevos clientes en un entorno inestable, se debe implementar un programa de gestión de cuentas clave (Key Account Management) para maximizar la satisfacción y la recurrencia de compra de los clientes actuales. Esta estrategia defensiva busca asegurar los flujos de ingreso existentes.	Dirección General - DG

ESTRATEGIAS DA - Mejore las debilidades y evite las amenazas - Evite Mini - Mini		
#	Descripción	Proceso responsable
E14	1. (D1 + T4 + T5) Implementar un plan de reestructuración organizacional enfocado en un nicho de mercado específico. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de una alta competencia y clientes exigentes (T5) es letal para una empresa con una debilidad (D1) tan profunda en su dirección. El diagnóstico es demoledor: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% siente que las decisiones gerenciales son incoherentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: Ante esta falta de rumbo, la empresa no puede permitirse competir en todos los frentes. La estrategia de supervivencia es reducir la superficie de ataque: abandonar los mercados menos rentables y enfocar todos los recursos en un nicho específico (ej. textiles para uniformes corporativos, línea de hogar sostenible). Esto obliga a la gerencia a definir y comunicar una estrategia clara y coherente, aunque sea a menor escala, para poder sobrevivir a la presión competitiva.	Dirección General - DG
E15	2. (D1 + D5 + T2) Diseñar e implementar un programa de optimización de procesos y reducción de costos operativos. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) del incremento de costos en una economía inestable es crítica para una empresa con vulnerabilidad financiera (D5) y, como revela la encuesta, un caos operativo interno. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3) y un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7). Esta ambigüedad genera ineficiencia, retrabajos y un desperdicio de recursos que la empresa no puede permitirse. Acción Estratégica: Es una medida de supervivencia financiera. Se debe mapear los procesos clave, identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no agregan valor. Estandarizar tareas y aclarar responsabilidades con acciones urgentes para reducir costos y proteger la poca liquidez de la empresa ante las amenazas económicas.	Dirección General - DG
E16	3. (D2 + D3 + T3) Invertir en una tecnología clave y desarrollar un plan de capacitación intensivo para el equipo. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica dejará a la empresa fuera de mercado. Esta amenaza es existencial, ya que el 88% del personal siente que no tiene la tecnología adecuada (Pregunta 10) y, lo que es peor, un 94% afirma no recibir jamás capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: La empresa no puede permitirse una modernización total, pero debe hacer una inversión mínima para sobrevivir. La estrategia consiste en identificar UNA tecnología crítica (ej. un software de diseño o una máquina de corte específica) que tenga el mayor impacto en la calidad o eficiencia. Luego, se debe volcar todos los esfuerzos en capacitar intensivamente a un grupo de empleados en su uso, creando un núcleo de competencia interna para no quedar completamente obsoletos.	Dirección General - DG
E17	4. (D1 + T1 + T5) Establecer un sistema de comunicación interna de emergencia y reuniones operativas obligatorias. Justificación basada en la encuesta: En un entorno con inestabilidad económica (T1) y clientes exigentes (T5), la capacidad de reaccionar rápido es vital. Sin embargo, la empresa es incapaz de hacerlo. Un 88% del personal afirma que no se comunican las prioridades y los cambios (Pregunta 5) y un 84% dice que no hay colaboración (Pregunta 14). La empresa está paralizada internamente. Acción Estratégica: Antes de pensar en una gran estrategia, se debe solucionar lo básico: el flujo de información para sobrevivir. Esta estrategia consiste en implementar un sistema simple pero funcional: reuniones diarias de 5 minutos por equipo, un tablero de prioridades visible para todos y un canal de comunicación oficial para cambios urgentes. Esto busca reducir la confusión y asegurar que, al menos, la organización pueda coordinarse para responder a los problemas del día a día.	Dirección General - DG

	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	--	--

Matriz IE			Sección 11 de 19	
Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
Dirección General	Actualizado por:	Marcelo Haro	Fecha de actualización:	

Puntajes totales ponderados de EFI



Puntajes
totales
ponderados de
EFE

División	Ventas	Porcentaje de ventas	Utilidades	Porcentaje de utilidades		Puntajes de EFI	Puntajes de EFE
Media deportiva	1000	25%	10	50%	100%	1,90	1,09
Media casual	2000	50%	5	25%	100%	1,90	1,09
Media formal	500	12,50%	4	20%	100%	1,90	1,09
Media Colegial	500	12,50%	1	5%	100%	1,90	1,09
Total	4000	100%	20	100%			



Compresión de la organización y su contexto

Versión:01
Fecha Aprobación: 03/01/2025

Matriz GE

Sección 12 de 19

Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
Dirección General	Actualizado por:	Marcelo Haro	Fecha de actualización:	

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO

Cuadrante II

Penetración de mercado
Desarrollo de producto
Desinversión

Cuadrante I

Desarrollo de mercado
Penetración de mercado
Desarrollo de producto
Integración hacia adelante
Diversificación no relacionada

POSICIÓN
COMPETITIVA
DÉBIL

POSICIÓN
COMPETITIVA
FUERTE

Cuadrante III

Recorte de gastos
Diversificación relacionada
Diversificación no relacionada

Cuadrante IV

Diversificación relacionada
Alianzas estratégicas

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO



Compresión de la organización y su contexto

Versión:01
Fecha Aprobación: 03/01/2025

Matriz de interés organizacional


Sección 13 de 19

Proceso:	Dirección General	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado por:	Marcelo Haro	Fecha de actualización:	

VISIÓN

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

Interés organizacional	Intensidad de interés			
	Vital	Importante	Periférico	Priorización
Soluciones centradas en el éxito del cliente	X			1
Rentabilidad	X			2
Sostenibilidad		X		4
Flujo de caja	X			3

	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	---	---

Objetivos de largo plazo

Sección 14 de 19

Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	
Dirección General	Actualizado por:		Fecha de actualización:	

VISIÓN

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

INTERESES ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO
Soluciones centradas en el éxito del cliente	OLP1: Desarrollar una aplicación que detecte los problemas organizacionales de los clientes OLP2: Crear Dashboards que permitan mostrar la rentabilidad obtenida por la aplicabilidad de los sistemas de gestión.
Sostenibilidad	OLP3: Lograr crecimiento anual del 10% en los ingresos provenientes de las operaciones de Ecuador. OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos
Rentabilidad	OLP5: Implementar un sistema de previsión de flujo de caja. OLP6: Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.
Flujo de caja	OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año. OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.



Compresión de la organización y su contexto

Versión:01
Fecha Aprobación:
03/01/2025

KPI de objetivos de largo plazo

Sección 15 de 19

Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	
Dirección General	Actualizado por:		Fecha de actualización:	
VISIÓN				
<p>En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.</p>				
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	Nombre del Indicador (KPI)	Fórmula / Descripción	Meta	Frecuencia
OLP1: Desarrollar una aplicación que detecte los problemas organizacionales de los clientes	1. Porcentaje de Avance del Proyecto	(Fases completadas / Fases totales) * 100	100%	Mensual
	2. Cumplimiento de Funcionalidades Clave	(Funcionalidades implementadas / Funcionalidades planificadas) * 100	100%	Mensual
OLP2: Crear Dashboards que permitan mostrar la rentabilidad obtenida por la aplicabilidad de los sistemas de gestión.	3. Porcentaje de Métricas Integradas	(Métricas integradas / Métricas totales a integrar) * 100	100%	Mensual
	4. Tasa de Adopción de Clientes	(Clientes activos usando el dashboard / Total de clientes con el servicio) * 100	> 80%	Mensual
OLP3: Lograr crecimiento anual del 10% en los ingresos provenientes de las operaciones de Ecuador.	5. Tasa de Crecimiento de Ingresos	((Ingresos actuales - Ingresos período anterior) / Ingresos período anterior) * 100	≥ 10% Anual	Trimestral
OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos	6. Margen de Ganancia por Proyecto	((Ingresos del proyecto - Costos del proyecto) / Ingresos del proyecto) * 100	≥ 15%	Por Proyecto
OLP5: Implementar un sistema de previsión de flujo de caja.	7. Porcentaje de Implementación del Sistema	(Hitos completados / Hitos totales) * 100	100%	Mensual
	8. Exactitud de la Previsión	100% - (% de Desviación entre flujo real y previsto)	> 95%	Mensual
OLP6: Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.	9. Número de Líneas de Crédito Obtenidas	Conteo del número de acuerdos de financiamiento activos y disponibles.	≥ 2	Trimestral
OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.	10. Tasa de Crecimiento de Ingresos Sostenibles	((Ingresos sostenibles actuales - Ingresos sostenibles período anterior) / Ingresos sostenibles período anterior) * 100	≥ 30% Anual	Trimestral
OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.	11. Número de Nuevas Líneas Sostenibles Lanzadas	Conteo del número de nuevas líneas de productos/servicios lanzadas al mercado.	≥ 3	Anual
	12. Ingresos por Nuevas Líneas	Suma (\$) de los ingresos generados exclusivamente por los nuevos productos.	> \$ [Definir]	Mensual

Comisión de Planeación		Comprensión de la organización y su contexto				Iniciación													
Misión		Misión de compatibilidad de estrategias y objetivos a largo plazo				Sección 16 de 19													
Proceso:		Dirección General		Elaborado por: Marco Polo		Fecha de elaboración: 1 de febrero de 2019													
		Elaborado por: Encarnación Cruz		Fecha de actualización: 1 de febrero de 2019															
VISION																			
En el año 2020 tendremos una certificación de calidad, entendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.																			
ESTRATEGIAS		OBJETIVOS A LARGO PLAZO																	
OCP1 Desarrollar una aplicación que conecte los programas organizacionales de los clientes.		OCP2 Crear Dashboards que permitan mejorar la rentabilidad cliente por la aplicación de los sistemas de gestión.		OCP3 Lograr optimizar el costo de producción anual del 10% en los procesos preventivos de los operadores de Ecuador.		OCP4 Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos.		OCP5 Implementar un sistema de prevención de fuga de caja.		OCP6 Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.		OCP7 Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.		OCP8 Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular y materiales reciclables.		OCP9		OCP10	
E1.1. (P1 + O1) Desarrollar un proyecto piloto para una nueva línea de productos sostenibles como catalizador del cambio cultural. Justificación basada en la encuesta. La oportunidad (O1) de innovar en el mercado de la sostenibilidad no es solo una ventaja comercial, es una necesidad para mantenerse a una organización en flujo. El diagnóstico revela que un 84% del personal no tiene presente la calidad ni el cliente (Pregunta 13) y un 102% no se siente atraído a innovar (Pregunta 10). Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (P1) para lanzar una línea de productos sostenibles. Esta iniciativa apunta a la empresa a definir nuevos estándares de calidad, a investigar las necesidades de un nuevo tipo de cliente y a crear un espacio donde la innovación sea necesaria, convirtiéndose así a revertir las debilidades culturales más graves.		X																	
E2.2. (P2 + O1) Implementar una plataforma de e-commerce como motor de la modernización de procesos internos. Justificación basada en la encuesta. La oportunidad (O1) del comercio electrónico es vital para una empresa donde el 89% del personal cree que caerse la tecnología adecuada (Pregunta 10) y el 84% afirma que la comunicación entre departamentos no es fluida (Pregunta 8). Acción Estratégica: Lanzar una plataforma de e-commerce sostenible en la cuenta de clientes actual (P2). Este proyecto no es solo una estrategia de ventas, sino una herramienta de transformación que obliga a la empresa a mejorar la comunicación entre Ventas, Atención y Producción, y a adoptar la tecnología como parte central de su operación.										X									
E3.3. (P3 + O3) Construir un ecosistema de alianzas locales para fortalecer la cadena de valor y fomentar una cultura de colaboración. Justificación basada en la encuesta. La oportunidad (O3) de fortalecer la cadena de suministro local es clave para una empresa donde la colaboración es vital. El 84% del personal percibe que no existe trabajo en equipo (Pregunta 14). Acción Estratégica: Usar la dirección estratégica en el cliente nivel (P3) para crear alianzas formales con proveedores y empresas complementarias. Esta estrategia de "colaboración hacia afuera" sirve como un modelo a seguir para empezar a romper las silos y fomentar el trabajo en equipo intersectorial.																		X	
E4.1. (P4 + O4) Realizar un estudio de mercado para entender la demanda productiva en el nicho nacional más rentable. Justificación basada en la encuesta. La oportunidad (O4) de responder a nuevas necesidades debe ser abordada con cautela. La empresa tiene una deuda crítica: un 88% del personal no cree en el liderazgo (Pregunta 11) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como inconsistentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: En lugar de una expansión descontrolada, se debe usar la capacidad productiva (P4) de manera inteligente. La estrategia consiste en realizar primero un estudio de mercado para identificar el nicho más rentable y luego enfocar la producción en él. Esto obliga a la empresa a un objetivo comercial claro y a basar su éxito en proporcionar la calidad de la alta dirección.																		X	
E5.1. (P5 + O5) Desarrollar un plan de modernización tecnológica para responder al cliente por mejores herramientas. Justificación basada en la encuesta. Esta estrategia es una respuesta directa a los dos de los puntos más críticos del diagnóstico. Un 88% de los empleados afirma no tener las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un 84% no recibe capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: Utilizar la base de activos (P5) como punto de partida y hacer activamente los programas de formación (O5) para financiar la adopción de tecnología (O2). Esta estrategia no es solo una mejora operativa, sino una acción fundamental para mejorar la calidad y demostrar al personal que sus necesidades más básicas están siendo escuchadas y atendidas.																		X	
E6.1. (P6 + O6 + O7 + O8) Definir un plan de modernización y capacitación para responder a las tendencias de sostenibilidad y e-commerce. El diagnóstico revela dos debilidades (O6, O7) críticas que paralizan a la empresa: un 88% del personal cree que no tiene las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un 84% afirma no recibir capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías (O6) y los programas de formación (O7) como una solución directa a estas carencias. La estrategia consiste en crear un plan de inversión enfocado en los herramientas más solicitadas por el personal y condicionar su compra a un plan de capacitación obligatorio, respondiendo así a las dos necesidades más urgentes de la fuerza laboral.																		X	
E7.2. (P1 + O1) Adoptar las tendencias de sostenibilidad y e-commerce como el nuevo norte estratégico de la empresa. Justificación basada en la encuesta. La principal debilidad (D1) de la empresa es un vacío de liderazgo y dirección. Un 88% no cree en el liderazgo (Pregunta 11), un 82% desconoce la misión y visión (Pregunta 2) y el 84% percibe las decisiones gerenciales como inconsistentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: Utilizar la oportunidad (O1) de las tendencias de mercado como un ancla para el norte claro y moderno de la empresa. En lugar de crear una estrategia en el vacío, se adopte un enfoque salvaje y demandado por el mercado, lo que permite construir una nueva misión, visión y plan de acción que sean fáciles de comunicar y comprender para una 88% de empleados que hoy se sienten desconectados.																		X	
E8.3. (O5 + O4) Lanzar una iniciativa comercial enfocada en nuevos mercados para forzar la orientación al cliente. Justificación basada en la encuesta. La vulnerabilidad financiera (O5) se ve agravada por una cultura interna que ignora al cliente: un 84% de los empleados no tiene presente la satisfacción del cliente (Pregunta 13) y un 88% cree que la empresa no se adapta al mercado (Pregunta 15). Acción Estratégica: Aprovechar la oportunidad (O4) de responder a nuevas necesidades. Al intentar vender a nuevos clientes con nuevas empresas, la empresa se verá forzada a escuchar al mercado, a mejorar la calidad y a desarrollar la orientación al cliente que actualmente no existe, buscando la raíz de sus bajas ventas.																		X	
E9.4. (O4 + O2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para mejorar el ciclo operativo interno. Justificación basada en la encuesta. La debilidad (D4) de no tener sistemas formales se manifiesta en un desorden generalizado: un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3), un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7) y el 84% percibe una mala colaboración (Pregunta 10). Acción Estratégica: Utilizar el apoyo de gestión o programas de formación (O4) para adoptar un estándar como la norma ISO 9001. Esta estrategia usa una oportunidad externa para imponer el orden interno que la empresa no puede generar por sí misma. La implementación de un sistema de gestión de calidad obliga a definir procesos, asignar responsabilidades y establecer objetivos medibles, solucionando discretamente el caos reportado por la gran mayoría de los empleados.																		X	
E10.1. (P1 + P4 + P2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total para satisfacer las altas exigencias del mercado. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T2) de clientes cada vez más exigentes es crítica, ya que el diagnóstico revela que un 84% del personal no tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente (Pregunta 13). Acción Estratégica: Utilizar la capacidad productiva (P1) y la experiencia de la fuerza laboral (P4) no solo para producir en volumen, sino para integrar la calidad en cada fase del proceso. Esto implica crear estándares, puntos de control y capacitar al personal empoderado para que se concentre en las ganancias de la calidad ofreciendo a la empresa de la pérdida de clientes.																		X	
E11.2. (P2 + O2) Crear un programa de alianzas estratégicas con empresas complementarias del cliente nivel para diferenciarse de la competencia. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T4) de un alto cumplimiento de los niveles para una empresa que, internamente, está fragmentada, con un 84% del personal percibiendo que no existe colaboración en trabajo en equipo (Pregunta 14). Acción Estratégica: Usar la colaboración estratégica (P2) para construir un ecosistema de colaboración con distribuidores locales, intermediarios, especialistas o distribuidores. Esto permite crear una cadena de valor única y más robusta que es difícil de imitar por competidores individuales, protegiendo la empresa al competir como una red y no como una entidad aislada.																		X	
E12. (P4 + T3) Desarrollar un programa de "Iniciativa de Innovación Interna" para vigilar y adaptar nuevas tecnologías. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica es un riesgo constante, dado que la cultura actual es anti-innovación (un 92% no se siente atraído a innovar (Pregunta 12) y el personal no recibe capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: Capitalizar la experiencia de la fuerza laboral (P4) identificando a los empleados con más conocimiento y pasión. Formarlos como un equipo de vanguardia tecnológica encargado de investigar, probar y recomendar nuevas herramientas. Esto convierte a los empleados en parte de la solución, usando su fortaleza empírica para mitigar el impacto externo y a la vez, empezar a revertir la debilidad cultural interna.																		X	
E13. (P2 + T1) Fortalecer la cultura y productividad de la cadena de suministro actual para blindar los ingresos ante la incertidumbre económica. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T1) de la incertidumbre económica y un 84% percibe las decisiones gerenciales como inconsistentes (Pregunta 6). En tiempos de incertidumbre, es vital proteger lo que ya se tiene. Acción Estratégica: Utilizar la cadena de clientes diversificada (P2) como un recurso. En lugar de buscar agresivamente nuevos clientes en un entorno inestable, se debe implementar un programa de gestión de cuentas clave (Key Account Management) para mantener la satisfacción y la recurrencia de compra de los clientes actuales. Esta estrategia defensiva busca asegurar los flujos de efectivo consistentes.																		X	
E14.1. (O1 + T4 + T5) Implementar un plan de reestructuración organizacional enfocado en el nicho de mercado específico. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T4) de una alta competencia y clientes exigentes (T5) es vital para una empresa con una debilidad (D1) tan profunda en su dirección. El diagnóstico es contundente: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% afirma que las decisiones gerenciales son inconsistentes (Pregunta 6). Acción Estratégica: Ante esta falta de rumbo, la empresa no puede permitirse complacer en todos los frentes. La estrategia de supervivencia es reducir la superficie de ataque: abandonar los mercados menos rentables y enfocarse en nichos con un riesgo específico (6) bajo para un entorno corporativo (línea de negocio sostenible). Esto obliga a la gerencia a definir y comunicar una estrategia clara y coherente, aunque sea a menor escala, para poder sobrevivir a la presión competitiva.																		X	
E15.2. (P5 + O5 + T2) Desarrollar e implementar un programa de optimización de procesos y reducción de costos operativos. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T2) del incremento de costos en una economía inestable es crítica para una empresa con vulnerabilidad financiera (O5) y como revela la encuesta, un caso operativo interno. Un 80% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3) y un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7). Esta estrategia genera eficiencia, estabilidad y un desperdicio de recursos que la empresa no puede permitirse. Acción Estratégica: Es una medida de supervivencia financiera. Se debe mejorar los procesos clave, identificar cuellos de botella y eliminar actividades que no agregan valor. Estándar tareas y activar responsabilidades son acciones urgentes para reducir costos y proteger la poca liquidez de la empresa ante las amenazas económicas.																		X	
E16.3. (O2 + T3) Definir un plan de tecnología clave y desarrollar un plan de capacitación interno para el equipo. Justificación basada en la encuesta. La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica obliga a la empresa a estar al día. Esta amenaza es existencial ya que el 88% del personal cree que no tiene la tecnología adecuada (Pregunta 10) y lo que es peor, un 94% afirma no recibir jamás capacitación (Pregunta 11). Acción Estratégica: La empresa no puede permitirse una modernización total, pero debe hacer una inversión interna para sobrevivir. La estrategia consiste en identificar una tecnología crítica (6) un software de diseño o una máquina de corte específica) que tenga el mayor impacto en la calidad ofrecida. Luego, se debe dedicar todos los esfuerzos en capacitar internamente a un grupo de empleados en su uso, creando un núcleo de competencia interna para no quedar completamente obsoleto.																		X	
E17.4. (O1 + T1 + T5) Establecer un sistema de comunicación interna de emergencia y protocolos operativos obligatorios. Justificación basada en la encuesta. En un entorno con incertidumbre económica (T1) y clientes exigentes (T5), la capacidad de reacción rápida es vital. Sin embargo, el personal no cree en el liderazgo (Pregunta 11) y un 84% dice que no hay colaboración (Pregunta 10). La empresa está paralizada internamente. Acción Estratégica: Llevar de porcelana en un plan estratégico, se debe establecer la base: el flujo de información para sobrevivir. Esta estrategia consiste en implementar un sistema simple pero funcional: reuniones diarias de 15 minutos por equipo, un tablero de prioridades visible para todos y un canal de comunicación oficial para cambios urgentes. Esto fuerza a reducir la confusión y asegurar que, al menos, la organización pueda coordinarse para responder a los problemas del día a día.																		X	



Matriz de despliegue estratégico

Sección 17 de 19

Proceso:	Dirección General	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado por:		Fecha de actualización:	

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP1: Desarrollar una aplicación que detecte los problemas organizacionales de los clientes	E1: 1. (F1 + O1) Desarrollar un proyecto piloto para una nueva línea de productos sostenibles como catalizador del cambio cultural. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) de entrar en el mercado de la sostenibilidad no es solo una ventaja comercial, es una necesidad para reorientar a una organización sin foco. El diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la calidad ni al cliente (Pregunta 13) y un 92% no se siente animado a innovar (Pregunta 12).	Utilizar la capacidad productiva (F1) para lanzar una línea de productos sostenibles. Este proyecto piloto forzará a la empresa a definir nuevos estándares de calidad, a investigar las necesidades de un nuevo tipo de cliente y a crear un espacio donde la innovación sea necesaria, comenzando así a revertir las debilidades culturales más graves.	Lanzamiento de Línea de Productos Sostenibles	1. Investigación y Desarrollo (I+D): Investigar el mercado, seleccionar materiales sostenibles y desarrollar los prototipos finales de la nueva línea de productos.	• Equipo de Diseño y Compras • Muestras de materiales.	\$1,500	Jefatura de Diseño	Mes 2	Informe de viabilidad y prototipos aprobados por gerencia.
				2. Producción y Cadena de Suministro: Establecer acuerdos con proveedores certificados, adaptar los procesos de planta y fabricar el lote piloto del producto.	• Equipo de Compras y Producción. • Materia prima para el lote. • Ajustes en maquinaria.	\$5,000 - \$9,000	Jefatura de Producción	Mes 5	Lote piloto producido cumpliendo estándares de calidad (tasa de defectos < 2%).
				3. Lanzamiento y Comercialización: Crear el material de marketing (catálogo, fotos) y ejecutar la campaña de lanzamiento inicial para introducir los productos al mercado.	• Equipo de Marketing. • Servicios de diseño/fotografía. • Pauta publicitaria.	\$3,000	Jefatura de Marketing	Mes 6	Campaña activa y cumplimiento de metas iniciales de ventas y adquisición de nuevos clientes.
OLP2: Crear Dashboards que permitan mostrar la rentabilidad obtenida por la aplicabilidad de los sistemas de gestión.	E9: 4. (D4 + O5) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad para estructurar el caos operativo interno. Justificación basada en la encuesta: La debilidad (D4) de no tener sistemas formales se manifiesta en un desorden generalizado. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3), un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7) y otro 84% reporta una mala colaboración (Pregunta 14).	Utilizar el apoyo de gremios o programas de fomento (O5) para adoptar un estándar como la norma ISO 9001. Esta estrategia usa una oportunidad externa para imponer el orden interno que la empresa no puede generar por sí misma. La implementación de un sistema de gestión de calidad obligará a definir procesos, asignar responsabilidades y establecer objetivos medibles, solucionando directamente el caos reportado por la gran mayoría de los empleados.	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1. Diagnóstico y Diseño del Sistema: Realizar el análisis de brecha, formar y capacitar al Comité de Calidad, y documentar todos los procesos y procedimientos requeridos por la norma.	• Consultor externo. • Horas del Comité de Calidad. • Software de gestión documental.	\$7.000,00	Líder de Calidad	Mes 6	Manual de Calidad y 100% de los procedimientos críticos documentados y aprobados.
				2. Implementación y Auditoría Interna: Desplegar los nuevos procedimientos en toda la organización, capacitar al personal y ejecutar una auditoría interna completa para verificar el cumplimiento.	• Horas de todo el personal. • Equipo de auditores internos formados.	(Costo operativo)	Jefes de Área	Mes 10	Informe de auditoría interna con el 100% de las acciones correctivas cerradas.
				3. Auditoría Externa y Certificación: Contratar al ente certificador y superar la auditoría externa para obtener el certificado ISO 9001.	• Presupuesto de certificación.	\$2.500,00	Gerencia General	Mes 12	Obtención del Certificado ISO 9001:2015.



Matriz de despliegue estratégico


Sección 17 de 19

Proceso:	Dirección General	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
		Actualizado por:		Fecha de actualización:	

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s erequieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP3: Lograr crecimiento anual del 10% en los ingresos provenientes de las operaciones de Ecuador.	E13: 4.(F2 + T1) Fortalecer la relación y fidelización de la cartera de clientes actual para blindar los ingresos ante la inestabilidad económica. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T1) de la inestabilidad económica es particularmente peligrosa para una empresa que carece de dirección (un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes, Pregunta 6). En tiempos de incertidumbre, es vital proteger lo que ya se tiene.	Utilizar la cartera de clientes diversificada (F2) como un escudo. En lugar de buscar agresivamente nuevos clientes en un entorno inestable, se debe implementar un programa de gestión de cuentas clave (Key Account Management) para maximizar la satisfacción y la recurrencia de compra de los clientes actuales. Esta estrategia defensiva busca asegurar los flujos de ingreso existentes.	Fortalecimiento y Fidelización de la Cartera de Clientes	1. Implementar un software CRM Básico para centralizar la información de los clientes, registrar interacciones y dar seguimiento a oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> Licencia de software CRM (ej. Zoho, Hubspot). Horas del equipo comercial para migración de datos. 	\$1,200 (Anual)	Gerencia Comercial	Mes 2	CRM 100% operativo con la base de clientes clave cargada y el equipo capacitado.
				2. Diseñar y Lanzar un Programa de Beneficios para clientes recurrentes (descuentos por volumen, acceso anticipado a nuevos productos, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> Horas del equipo de Marketing. Material de comunicación. 	(Costo operativo)	Jefatura de Marketing	Mes 3	Programa de beneficios diseñado y comunicado al 100% de la cartera de clientes.
				3. Establecer un Protocolo de Comunicación Proactiva con las 10 cuentas más importantes (Key Accounts) para revisar su satisfacción y detectar nuevas necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> Horas del Gerente Comercial. 	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 4	Ciclo de reuniones trimestrales con los clientes clave implementado y documentado en el CRM.
	E11: 2. (F5 + T4) Crear un programa de alianzas estratégicas con empresas complementarias del clúster textil para diferenciarse de la competencia. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de la alta competencia es severa para una empresa que, internamente, está fragmentada, con un 84% del personal percibiendo que no existe colaboración ni trabajo en equipo (Pregunta 14).	Usar la ubicación estratégica (F5) para construir un ecosistema de colaboración con diseñadores locales, tintorerías especializadas o distribuidores. Esto permite crear una oferta de valor única y más robusta que es difícil de imitar por competidores individuales, protegiendo a la empresa al competir como una red y no como una entidad aislada.	Programa de alianzas estratégicas	1. Mapear e identificar socios potenciales (diseñadores, empresas de acabados especiales, logística) en el clúster de Imbabura.	<ul style="list-style-type: none"> Horas de Gerencia Comercial y Diseño. 	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 1	Listado con al menos 10 socios potenciales clasificados y evaluados.
				2. Definir el modelo de colaboración y la propuesta de valor conjunta para cada tipo de socio (ej. co-creación de productos).	<ul style="list-style-type: none"> Horas de Gerencia Comercial y General. 	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 2	Documento del modelo de alianzas aprobado.
				3. Contactar, negociar y firmar acuerdos de colaboración con al menos dos socios estratégicos iniciales.	<ul style="list-style-type: none"> Horas de Gerencia General. Asesoría legal para contratos. 	\$1.000,00	Gerencia General	Mes 4	≥ 2 acuerdos de colaboración firmados.
				4. Desarrollar y lanzar un primer producto o servicio en co-branding como proyecto piloto para validar la alianza.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Diseño y Producción. Presupuesto de marketing. 	\$3.000,00	Gerencia Comercial	Mes 6	Producto/servicio colaborativo lanzado al mercado.

	Compresión de la organización y su contexto	Versión: 01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	---	---

Matriz de despliegue estratégico				Sección 17 de 19
Proceso:	Dirección General	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:
		Actualizado por:		Fecha de actualización:

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos se requieren	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos	E12: (F4 + T3) Desarrollar un programa de "Líderes de Innovación Interna" para vigilar y adaptar nuevas tecnologías. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica es un riesgo mortal, dado que la cultura actual es anti-innovación (un 92% no se siente animado a proponer ideas. Pregunta 12) y el personal no recibe capacitación (94%, Pregunta 11).	Capitalizar la experiencia de la fuerza laboral (F4) identificando a los empleados con más conocimiento y potencial. Formarlos como un equipo de vigilancia tecnológica encargado de investigar, probar y recomendar nuevas herramientas. Esto convierte a los empleados en parte de la solución, usando su fortaleza (experiencia) para mitigar una amenaza externa y, a la vez, empezar a revertir la debilidad cultural interna.	Programa "Líderes de Innovación Interna"	1. Definir y lanzar la convocatoria del programa, estableciendo los criterios de selección para los empleados con mayor experiencia y potencial innovador.	• Horas de Gerencia y RRHH • Material de comunicación interna.	(Costo operativo)	Jefatura de RRHH	Mes 1	Programa comunicado al 100% del personal y ≥ 10 postulaciones recibidas.
				2. Seleccionar el equipo y capacitarlo en metodologías de vigilancia tecnológica, análisis de tendencias y evaluación de viabilidad de nuevas herramientas.	• Horas del comité de selección. • Presupuesto para curso o taller especializado.	\$1.500,00	Gerencia General	Mes 2	Equipo de 3 a 5 "Líderes de Innovación" seleccionado y con certificado de capacitación.
				3. Establecer el Comité de Innovación y definir una rutina de reuniones mensuales para presentar y discutir los hallazgos tecnológicos relevantes para el negocio.	• Horas mensuales del comité de gerencia.	(Costo operativo)	Líder del Comité de innovación	Mes 3	Comité de Innovación constituido formalmente, con su primera acta de reunión.
	E16: 3. (D2 + D3 + T3) Invertir en una tecnología clave y desarrollar un plan de capacitación intensivo para el equipo. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T3) de la rápida evolución tecnológica dejará a la empresa fuera de mercado. Esta amenaza es existencial, ya que el 88% del personal siente que no tiene la tecnología adecuada (Pregunta 10) y, lo que es peor, un 94% afirma no recibir jamás capacitación (Pregunta 11).	La empresa no puede permitirse una modernización total, pero debe hacer una inversión mínima para sobrevivir. La estrategia consiste en identificar UNA tecnología crítica (ej. un software de diseño o una máquina de corte específica) que tenga el mayor impacto en la calidad o eficiencia. Luego, se debe volcar todos los esfuerzos en capacitar intensivamente a un grupo de empleados en su uso, creando un núcleo de competencia interna para no quedar completamente obsoletos.	Inversión en Tecnología Clave	1. Realizar un análisis de impacto/costo-beneficio para identificar la tecnología (software o maquinaria) con el mayor potencial para reducir costos y mejorar la calidad.	• Comité de evaluación (Gerencia, Producción, Finanzas).	\$500 (Análisis)	Jefatura de Producción	Mes 1	Informe técnico-financiero con la tecnología prioritaria seleccionada y aprobada.
				2. Seleccionar el proveedor, negociar la compra e instalar la tecnología prioritaria en la planta.	• Presupuesto de inversión. • Equipo técnico.	Variable (Depende de la tecnología)	Gerencia General	Mes 3	Tecnología instalada y 100% operativa.
				3. Diseñar y ejecutar un programa de capacitación intensiva y certificación para el equipo de operarios clave que utilizará la nueva herramienta.	• Horas del equipo núcleo. • Instructor especializado. • Presupuesto de capacitación.	\$2.000,00	Jefatura de RRHH	Mes 4	Equipo núcleo 100% certificado en el uso de la nueva tecnología.
				4. Medir y documentar el impacto de la nueva tecnología en los costos de producción y la tasa de defectos del proceso intervenido.	• Horas de Jefatura de Producción y Finanzas.	(Costo operativo)	Jefatura de Producción	Mes 5	Informe de resultados que demuestre el impacto en los KPIs.
	E14: 1. (D1 + T4 + T5) Implementar un plan de reestructuración organizacional enfocado en un nicho de mercado específico. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T4) de una alta competencia y clientes exigentes (T5) es letal para una empresa con una debilidad (D1) tan profunda en su dirección. El diagnóstico es demoleedor: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% siente que las decisiones gerenciales son incoherentes (Pregunta 6).	Arte esta falta de rumbo, la empresa no puede permitirse competir en todos los frentes. La estrategia de supervivencia es reducir la superficie de ataque: abandonar los mercados menos rentables y enfocar todos los recursos en un nicho específico (ej. textiles para uniformes corporativos, línea de hogar sostenible). Esto obliga a la gerencia a definir y comunicar una estrategia clara y coherente, aunque sea a menor escala, para poder sobrevivir a la presión competitiva.	Reestructuración y Enfoque en un Nicho de Mercado	1. Análisis y Decisión Estratégica: Realizar el análisis de rentabilidad por producto/cliente para identificar y seleccionar formalmente el nicho de mercado más rentable.	• Analista Financiero. • Gerente Comercial. • Equipo directivo.	\$1.500,00	Gerencia General	Mes 2	Informe de rentabilidad y documento estratégico con el nicho y la nueva propuesta de valor aprobados.
				2. Comunicación y Alineación interna: Comunicar el nuevo enfoque estratégico a todos los niveles de la empresa y re-alinear las metas y KPIs de los equipos de Ventas y Marketing.	• Gerencia General. • Jefatura de RRHH • Gerencia Comercial.	\$500,00	Jefatura de RRHH	Mes 3	Plan de comunicación ejecutado y nuevas metas de ventas y marketing asignadas.
	E6: 1. (D2 + D3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización y capacitación para responder a las carencias operativas. Justificación basada en la encuesta: El diagnóstico revela dos debilidades (D2, D3) críticas que paralizan a la empresa: un 88% del personal siente que no tiene las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un alarmante 94% afirma no recibir capacitación (Pregunta 11).	Aprovechar el acceso a nuevas tecnologías (O2) y los programas de fomento (O5) como una solución directa a estas carencias. La estrategia consiste en crear un plan de inversión enfocado en las herramientas más solicitadas por el personal y condicionar su compra a un plan de capacitación obligatorio, respondiendo así a las dos necesidades más urgentes de la fuerza laboral.	Plan de Modernización y Capacitación	1. Realizar una Auditoría Tecnológica para identificar las 3 brechas más críticas en maquinaria y software de la planta.	• Consultor externo en procesos textiles. • Horas de Jefatura de Producción.	\$2.000,00	Jefatura de Producción	Mes 2	Informe de auditoría con el plan de inversión priorizado y aprobado por Gerencia.
				2. Realizar una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) para identificar las 3 habilidades más urgentes a desarrollar en el personal.	• Horas de Jefatura de RRHH. • Encuestas y entrevistas al personal.	\$500,00	Jefatura de RRHH	Mes 3	Informe DNC con el plan de capacitación suel definido y presupuestado.
				3. Ejecutar el Primer Ciclo de Capacitaciones enfocado en la habilidad más crítica identificada (ej. control de calidad, manejo de un proceso específico).	• Presupuesto de capacitación. • Instructor externo o interno. • Horas del personal.	\$4.000,00	Jefatura de RRHH	Mes 6	≥ 80% del personal operativo con certificado de aprobación del curso impartido.
4. Adquirir e Implementar la Tecnología Prioritaria definida en la auditoría.				• Presupuesto de inversión. • Equipo técnico para instalación.	Variable	Gerencia General	Mes 8	Tecnología instalada, 100% operativa y con personal núcleo capacitado en su uso.	



Matriz de despliegue estratégico

Sección 17 de 19

Proceso:

Dirección General

Elaborado por:

Marcelo Haro

Fecha de elaboración:

1/8/2025

Actualizado por:

Fecha de actualización:

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/ Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos s requeriran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP5: Implementar un sistema de previsión de flujo de caja.	Estrategia Financiera 1 (EF1): Fortalecer el control y la gestión de la tesorería mediante la implementación de herramientas de previsión financiera para mejorar la toma de decisiones y anticipar necesidades de liquidez.	Implementar en un plazo de 2 meses un sistema funcional y fiable de previsión de flujo de caja que permita a la gerencia anticipar las necesidades de liquidez con al menos 12 semanas de antelación.	Implementación de Sistema de Previsión de Flujo de Caja	1. Seleccionar y configurar una herramienta o plantilla de software para la previsión de flujo de caja.	• Software de contabilidad. • Excel o software de previsión.	\$0 - \$500	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 2	Herramienta 100% configurada.
				2. Capacitar al personal administrativo y financiero en la metodología y el uso de la nueva herramienta.	• Horas de capacitación. • Material de formación.	\$500,00	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 4	Personal clave capacitado.
				3. Establecer y documentar un proceso formal para la recolección semanal de datos clave.	• Horas del equipo administrativo.	(Costo operativo)	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 6	Proceso documentado y en ejecución.
				4. Generar y presentar el primer informe de previsión de flujo de caja a 12 semanas a la Gerencia General.	• Horas de Gerencia Admin.	(Costo operativo)	Gerencia Administrativa y Financiera	Semana 8	Primer informe presentado y validado.
OLP6: Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.	Estrategia Financiera 2 (EF2): Asegurar la solidez y capacidad de inversión a futuro a través de la diversificación de fuentes de financiamiento que respalden los planes de modernización y expansión.	Gestionar y asegurar la aprobación de al menos dos líneas de crédito con instituciones financieras en un plazo de 4 meses, por un monto total superior a los \$50,000 USD.	Establecimiento de Líneas de Financiamiento	1. Preparar la Carpeta Financiera: Actualizar estados financieros, elaborar el plan de inversión y preparar las proyecciones.	• Gerente Financiero/Contador. • Plan estratégico y financiero.	(Costo operativo)	Gerencia Financiera	Mes 1	Carpeta financiera completa y lista para presentar.
				2. Identificar y Contactar Instituciones Financieras: Investigar y seleccionar 3 a 5 bancos o cooperativas y presentar la solicitud formal.	• Horas de Gerencia General.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 2	Solicitudes presentadas en al menos 3 instituciones.
				3. Proceso de Negociación y Due Diligence: Mantener reuniones con oficiales de crédito y responder a sus requerimientos de información.	• Horas de Gerencia General y Financiera.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 3	Al menos 2 ofertas de crédito pre-aprobadas recibidas.
				4. Firma y Formalización de los Acuerdos: Revisar los contratos con asesoría legal y firmar los acuerdos para activar las líneas de crédito.	• Asesor legal. • Costos notariales.	\$500 - \$1,000	Gerencia General	Mes 4	Acuerdos de financiamiento firmados y líneas de crédito activas.

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos se requirieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.	E2: 2. (F2 + O1) Implementar una plataforma de e-commerce como motor de la modernización de procesos internos. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O1) del comercio electrónico es vital para una empresa donde el 88% del personal siente que carece de tecnología adecuada (Pregunta 10) y un 84% afirma que la comunicación entre departamentos no es fluida (Pregunta 8).	Lanzar una plataforma de e-commerce apalancándose en el cartera de clientes actual (F2). Este proyecto no es solo una estrategia de ventas, sino una herramienta de transformación interna que obligará a la empresa a mejorar la comunicación entre Ventas, Almacén y Producción, y a adoptar la tecnología como parte central de su operación.	Implementación de Plataforma de E-commerce	1. Seleccionar la plataforma de e-commerce (ej. Shopify, WooCommerce) y registrar el dominio web de la tienda.	• Horas de Gerencia Comercial y Marketing.	\$100,00	Jefatura de Marketing	Semana 2	Plataforma seleccionada y contratada.
				2. Diseñar la tienda, crear el contenido visual (fotografías de productos) y cargar el catálogo inicial de productos sostenibles.	• Horas de Marketing. • Fotógrafo profesional. • Plataforma de e-commerce.	\$2.000,00	Jefatura de Marketing	Semana 6	Tienda diseñada con el 100% del catálogo sostenible cargado.
				3. Integrar la pasarela de pagos y configurar la logística de envío para asegurar una operación fluida desde la compra hasta la entrega.	• Horas de Gerencia Admin. • Asesor técnico (opcional).	\$500,00	Gerencia Administrativa	Semana 8	Pruebas de compra y envío realizadas con éxito.
				4. Lanzar la tienda online con una campaña de marketing digital dirigida a clientes actuales y nuevos segmentos de mercado.	• Presupuesto para pauta publicitaria (redes sociales, Google).	\$1.400 - \$4.400	Jefatura de Marketing	Semana 10	Tienda 100% operativa y campaña de lanzamiento activa.
	E7: 2. (D1 + O1) Adoptar las tendencias de sostenibilidad y e-commerce como el nuevo norte estratégico de la empresa. Justificación basada en la encuesta: La principal debilidad (D1) de la empresa es un vacío de liderazgo y dirección. Un 88% no conoce el plan estratégico (Pregunta 1), un 62% desconoce la misión y visión (Pregunta 2) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6).	Utilizar la oportunidad (O1) de las tendencias de mercado como un áncla para dar un rumbo claro y moderno a la empresa. En lugar de crear una estrategia en el vacío, se adopta un enfoque relevante y demandado por el mercado, lo que permite construir una nueva misión, visión y plan de acción que sean fáciles de comunicar y comprender para ese 88% de empleados que hoy se sienten desorientados.	Adopción de Sostenibilidad y E-commerce como Nuevo Norte Estratégico	1. Realizar un Taller de Redefinición Estratégica con la alta gerencia para formalizar la sostenibilidad y el e-commerce como los nuevos pilares del negocio.	• Equipo directivo. • Facilitador externo.	\$2.000,00	Gerencia General	Mes 1	Documento estratégico con la nueva dirección aprobado.
				2. Diseñar y aprobar la nueva Misión, Visión y Valores de la empresa, alineados con el nuevo enfoque en sostenibilidad y digitalización.	• Equipo directivo.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 2	Nueva filosofía corporativa definida y aprobada formalmente.
				3. Crear y ejecutar un Plan de Comunicación Interno masivo para socializar la nueva dirección estratégica y asegurar que llegue al 100% de los colaboradores.	• Jefatura de RRHH • Material de comunicación. • Presupuesto para evento.	\$1.500,00	Jefatura de RRHH	Mes 3	Plan de comunicación ejecutado. Medición de conocimiento > 90%.
				4. Lanzar los proyectos tácticos clave (piloto de línea sostenible y plataforma de e-commerce) como prueba visible del nuevo rumbo de la empresa.	• Equipos de proyecto. • Presupuestos asignados.	(Ver costos de estrategia Lanzamiento de línea de productos sostenibles)	Jefes de Área	Mes 4	Proyectos tácticos iniciados formalmente.
	E8: 3. (D5 + O4) Lanzar una iniciativa comercial enfocada en nuevos mercados para forzar la orientación al cliente. Justificación basada en la encuesta: La vulnerabilidad financiera (D5) se ve agravada por una cultura interna que ignora al cliente; un 84% de los empleados no tiene presente la satisfacción del cliente en su día a día (Pregunta 13) y un 88% siente que la empresa no se adapta al mercado (Pregunta 15).	Aprovechar la oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados no solo como una métrica de ventas, sino como un ejercicio de transformación. Al intentar vender a nuevos clientes con nuevas exigencias, la empresa se verá forzada a escuchar al mercado, a mejorar la calidad y a desarrollar la orientación al cliente que actualmente no existe, atacando la raíz de sus bajas ventas.	Iniciativa Comercial Enfocada en Nuevos Mercados	1. Realizar un Estudio de Mercado para identificar y priorizar los dos segmentos de mercado (ej. corporativo, hotelero) con mayor potencial para los productos sostenibles.	• Consultor de mercado (opcional). • Horas de Gerencia Comercial.	\$1.500,00	Gerencia Comercial	Mes 2	Informe de mercado con los nichos seleccionados y su perfil de cliente detallado.
				2. Desarrollar una Propuesta de Valor y Material Comercial adaptado a las necesidades y lenguaje de los nuevos segmentos objetivo.	• Horas del equipo de Marketing y Ventas. • Diseñador gráfico.	\$1.500,00	Jefatura de Marketing	Mes 3	Catálogo y presentación comercial para los nuevos nichos, aprobados y listos para su uso.
				3. Ejecutar una Campaña de Prospección y Ventas dirigida exclusivamente a los nuevos segmentos, asignando metas específicas al equipo comercial.	• Equipo de ventas. • Presupuesto para marketing y viajes.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 6	Base de datos con ≥ 50 nuevos prospectos calificados y ≥ 30 reuniones comerciales realizadas.
				4. Recopilar Feedback y Realizar Ajustes a los productos y al discurso de venta, basados en las interacciones con los nuevos clientes potenciales.	• Herramienta de encuestas (ej. SurveyMonkey). • Horas del equipo comercial.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 7	Informe de retroalimentación del mercado con al menos 3 acciones de mejora definidas.
E17: 4. (D1 + T1 + T5) Establecer un sistema de comunicación interna de emergencia y reuniones operativas obligatorias. Justificación basada en la encuesta: En un entorno con inestabilidad económica (T1) y clientes exigentes (T5), la capacidad de reaccionar rápido es vital. Sin embargo, la empresa es incapaz de hacerlo. Un 88% del personal afirma que no se comunican las prioridades y los cambios (Pregunta 5) y un 84% dice que no hay colaboración (Pregunta 14). La empresa está paralizada internamente.	Antes de pensar en una gran estrategia, se debe solucionar lo básico: el flujo de información para sobrevivir. Esta estrategia consiste en implementar un sistema simple pero funcional: reuniones diarias de 5 minutos por equipo, un tablero de prioridades visible para todos y un canal de comunicación oficial para cambios urgentes. Esto busca reducir la confusión y asegurar que, al menos, la organización pueda coordinarse para responder a los problemas del día a día.	Implementación de Sistema de Comunicación Interna	1. Definir y documentar los nuevos canales de comunicación (reuniones diarias de 5 minutos "stand-up", tablero físico de prioridades, grupo oficial de WhatsApp).	• Horas de Gerencia y Jefes de Área.	(Costo operativo)	Gerencia General	Semana 1	Protocolo de comunicación documentado y aprobado.	
			2. Implementar los canales físicos y digitales: instalar un tablero en un área visible de la planta y crear el grupo de comunicación oficial.	• Tablero blanco, marcadores. • Celular corporativo (opcional).	\$200,00	Gerencia Administrativa	Semana 2	Canales 100% operativos y listos para su uso.	
			3. Capacitar a todo el personal en el uso correcto de los nuevos canales, explicando el propósito, las reglas y los horarios de cada uno.	• Horas de RRHH y Jefes de Área. • Material de capacitación simple.	(Costo operativo)	Jefatura de RRHH	Semana 3	100% del personal capacitado y con registro de asistencia.	
			4. Iniciar la rutina de reuniones y el uso del sistema, con seguimiento diario por parte de los líderes para asegurar la adopción.	• Horas de todo el personal (5 min/día).	(Costo operativo)	Jefes de Área	Semana 4	Sistema en pleno funcionamiento, con reuniones diarias documentadas.	

Matriz de despliegue estratégico				Sección 17 de 19
Proceso:	Dirección General	Elaborado por: Marcelo Haro	Fecha de elaboración: 1/8/2025	
		Actualizado por:	Fecha de actualización:	

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVOS A LARGO PLAZO	ESTRATEGIAS	Acción estratégica/Objetivos tácticos	Plan de acción	Qué se va a hacer	Que recursos se requirieran	Costos	Responsable	Cuando se finalizará	Cómo se evaluarán los resultados
OLPB: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.	E3: 3. (F5 + O3) Construir un ecosistema de alianzas locales para fortalecer la cadena de valor y fomentar una cultura de colaboración. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O3) de fortalecer la cadena de suministro local es clave para una empresa donde la colaboración es casi nula. El 84% del personal percibe que no existe trabajo en equipo (Pregunta 14).	Usar la ubicación estratégica en el cluster textil (F5) para crear alianzas formales con proveedores y empresas complementarias. Esta estrategia de "colaboración hacia afuera" sirve como un modelo a seguir para empezar a romper los silos y fomentar el trabajo en equipo internamente.	Creación de un Ecosistema de Alianzas Locales	1. Mapear e identificar proveedores y socios estratégicos (materias primas, acabados, logística) en el cluster textil de Imbabura.	• Horas de Gerencia de Compras y Producción.	(Costo operativo)	Jefatura de Compras	Mes 1	Base de datos con al menos 15 proveedores y socios potenciales evaluados.
				2. Definir y presentar un modelo de "Proveedor Preferente" con beneficios mutuos (volumen de compra asegurado a cambio de mejores precios/calidad).	• Horas de Gerencia General y Compras.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 2	Documento del modelo de alianza aprobado y listo para presentar.
				3. Negociar y firmar acuerdos de alianza estratégica con al menos 3 proveedores clave de materias primas sostenibles o de alta calidad.	• Horas de Gerencia General. • Asesoría legal.	\$1.000,00	Gerencia General	Mes 4	≥ 3 alianzas estratégicas firmadas.
				4. Realizar una primera compra conjunta o proyecto piloto para validar los beneficios del acuerdo y fortalecer la relación.	• Presupuesto de compra. • Equipo de Producción.	(Costo de materia prima)	Jefatura de Compras	Mes 5	Primer pedido bajo el nuevo modelo de alianza recibido y validado.
	E4: 4. (F1 + O4) Realizar un estudio de mercado para enfocar la capacidad productiva en el nicho nacional más rentable. Justificación basada en la encuesta: La oportunidad (O4) de expandirse a nuevos mercados debe ser abordada con cautela. La empresa tiene una debilidad crítica: un 88% del personal no conoce el plan estratégico (Pregunta 1) y un 84% percibe las decisiones gerenciales como incoherentes (Pregunta 6).	En lugar de una expansión descontrolada, se debe usar la capacidad productiva (F1) de manera inteligente. La estrategia consiste en realizar primero un estudio de mercado para identificar el nicho más rentable y luego enfocar la producción en él. Esto dota a la empresa de un objetivo comercial claro y basado en datos, contrastando la debilidad de la falta de dirección.	Enfoque de la Capacidad Productiva en un Nicho de Mercado	1. Definir los criterios y realizar un análisis de rentabilidad por línea de producto y segmento de cliente actual.	• Analista Financiero. • Gerente Comercial. • Datos del sistema contable.	\$1.500,00	Gerencia General	Mes 1	Informe de rentabilidad con el nicho de mercado recomendado y aprobado.
				2. Ejecutar un estudio de mercado para validar el potencial de crecimiento del nicho seleccionado y entender sus necesidades específicas.	• Consultor externo o equipo de Marketing.	\$2.000,00	Gerencia Comercial	Mes 3	Estudio de mercado finalizado con perfil del cliente y propuesta de valor definidos.
				3. Desarrollar un plan de producción y ventas enfocado exclusivamente en el nicho, ajustando la capacidad y los esfuerzos comerciales.	• Gerencia de Producción. • Gerencia Comercial.	(Costo operativo)	Gerencia General	Mes 4	Plan de producción y ventas 2026-2027 enfocado en el nuevo nicho.
				4. Comunicar y capacitar a los equipos de Producción y Ventas sobre el nuevo enfoque, los productos prioritarios y los nuevos objetivos.	• Jefatura de RRHH. • Gerentes de área.	\$500,00	Jefatura de RRHH	Mes 5	100% de los equipos involucrados capacitados en la nueva estrategia de enfoque.
	E5: 5. (F3 + O2 + O5) Diseñar un plan de modernización tecnológica para responder al clamor por mejores herramientas. Justificación basada en la encuesta: Esta estrategia es una respuesta directa a dos de los puntos más críticos del diagnóstico. Un 88% de los empleados afirma no tener las herramientas adecuadas (Pregunta 10) y un 94% no recibe capacitación (Pregunta 11).	Utilizar la base de activos fijos (F3) como punto de partida y buscar activamente los programas de fomento (O5) para financiar la adquisición de tecnología (O2). Esta estrategia no es solo una mejora operativa, sino una acción fundamental para mejorar la moral y demostrar al personal que sus necesidades más básicas están siendo escuchadas y atendidas.	Plan de Modernización Tecnológica para Productos Sostenibles	1. Realizar una Auditoría Tecnológica enfocada en los requisitos para las nuevas líneas sostenibles (ej. maquinaria para materiales reciclados).	• Consultor externo. • Horas de Jefatura de Producción.	\$2.000,00	Jefatura de Producción	Mes 2	Informe de auditoría con la tecnología prioritaria para las nuevas líneas, aprobado por Gerencia.
				2. Investigar y solicitar información sobre Programas de Fomento y "créditos verdes" para la adquisición de tecnología sostenible.	• Horas de Gerencia Financiera.	(Costo operativo)	Gerencia Financiera	Mes 3	Listado con al menos 2 opciones de financiamiento viables.
				3. Seleccionar, adquirir e implementar la tecnología prioritaria que habilite la producción de al menos una de las nuevas líneas de productos.	• Presupuesto de inversión. • Equipo técnico.	Variable	Gerencia General	Mes 6	Tecnología instalada y 100% operativa.
				4. Capacitar al equipo de producción en el manejo de la nueva maquinaria o software, asegurando la competencia para los nuevos procesos.	• Presupuesto de capacitación. • Instructor especializado.	\$2.000,00	Jefatura de RRHH	Mes 7	Equipo de producción 100% certificado en la nueva tecnología.
	E10: 1.(F1 + F4 + T2) Implementar un Sistema de Gestión de Calidad Total para satisfacer las altas exigencias del mercado. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) de clientes cada vez más exigentes es crítica, ya que el diagnóstico reveló que un 84% del personal no tiene presente la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente (Pregunta 13).	Utilizar la capacidad productiva (F1) y la experiencia de la fuerza laboral (F4) no solo para producir en volumen, sino para integrar la calidad en cada fase del proceso. Esto implica crear estándares, puntos de control y capacitar al personal experimentado para que se conviertan en los guardianes de la calidad, defendiendo a la empresa de la pérdida de clientes.	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad Total (TQM)	1. Definir y documentar los Estándares de Calidad específicos para las nuevas líneas de productos sostenibles.	• Horas de Jefatura de Producción y Diseño.	(Costo operativo)	Jefatura de Producción	Mes 1	Manual de estándares de calidad para las nuevas líneas, aprobado.
				2. Formar y capacitar "Círculos de Calidad" con el personal experimentado para que lideren la identificación y solución de problemas.	• Horas del personal de producción. • Presupuesto para capacitación.	\$2.500,00	Jefatura de RRHH	Mes 2	≥ 3 Círculos de Calidad activos y capacitados en herramientas TQM.
				3. Implementar Puntos de Control de Calidad (PCC) en etapas críticas del proceso de producción de las nuevas líneas.	• Formatos de registro. • Horas del personal de producción.	\$500,00	Jefatura de Producción	Mes 4	PCC implementados y registros de inspección generados diariamente.
				4. Crear un sistema de gestión de feedback del cliente para medir la percepción de la calidad de los nuevos productos y ajustar procesos.	• Software de encuestas. • Horas de Gerencia Comercial.	(Costo operativo)	Gerencia Comercial	Mes 6	Sistema de feedback implementado, con el primer informe de satisfacción del cliente generado.
	E15: 2. (D1 + D5 + T2) Diseñar e implementar un programa de optimización de procesos y reducción de costos operativos. Justificación basada en la encuesta: La amenaza (T2) del incremento de costos en una economía inestable es crítica para una empresa con vulnerabilidad financiera (D5) y, como revela la encuesta, un caso operativo interno. Un 90% de los empleados no tiene objetivos claros (Pregunta 3) y un 84% no tiene funciones definidas (Pregunta 7). Esta ambigüedad genera ineficiencia, retrabajos y un desperdicio de recursos que la empresa no puede permitirse.	Es una medida de supervivencia financiera. Se debe mapear los procesos de botella y eliminar actividades que no agregan valor. Estandarizar tareas y aclarar responsabilidades son acciones urgentes para reducir costos y proteger la poca liquidez de la empresa ante las amenazas económicas.	Programa de Optimización de Procesos y Reducción de Costos	1. Realizar un Mapeo de la Cadena de Valor (Value Stream Mapping) del proceso productivo principal para identificar desperdicios.	• Consultor Lean (opcional). • Horas del equipo de Producción.	\$3.000 (Consultoría)	Jefatura de Producción	Mes 2	Mapa de la cadena de valor con al menos 5 puntos críticos de desperdicio identificados.
				2. Implementar la metodología 5S en un área piloto de la planta para mejorar el orden, la limpieza y la estandarización.	• Horas del equipo del área piloto. • Material de señalización.	\$1.000,00	Jefatura de Producción	Mes 4	Área piloto certificada en 5S con evidencia fotográfica (antes y después).
				3. Realizar un Taller Kaizen para resolver uno de los problemas críticos identificados en el mapeo y generar un plan de mejora rápida.	• Facilitador del taller. • Horas del equipo multifuncional.	(Incluido en consultoría)	Líder de Calidad	Mes 5	Plan de mejora rápida implementado, con resultados medibles.
				4. Estandarizar el proceso mejorado y documentarlo para asegurar que los nuevos procedimientos se mantengan en el tiempo.	• Horas de Jefatura de Producción.	(Costo operativo)	Jefatura de Producción	Mes 6	Nuevo procedimiento documentado y personal del área capacitado.



Objetivos a corto plazo PERSPECTIVAS (Interna, procesos, cliente, financiera)


Sección 18 de 19

Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
Dirección General	Actualizado por:		Fecha de actualización:	

VISION

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

OBJETIVO A LARGO PLAZO	OBJETIVOS A CORTO PLAZO - PERSPECTIVAS			
	INTERNA	PROCESOS	CLIENTES	FINANCIERA
OLP1: Desarrollar una aplicación que detecte los problemas organizacionales de los clientes	--	--	A Diciembre del 2025 elaborar el estado del arte sobre aplicaciones que detecten problemas organizacionales de clientes.	--
OLP2: Crear Dashboards que permitan mostrar la rentabilidad obtenida por la aplicabilidad de los sistemas de gestión.	--	--	--	A octubre del 2025 elaborar el estado del arte sobre dashboards para mostrar la rentabilidad obtenida en las empresas por la aplicación de los sistemas de gestión.
OLP3: Lograr crecimiento anual del 10% en los ingresos provenientes de las operaciones de Ecuador.	--	A octubre del 2025 elaborar alianza de cooperación con otras empresa.	--	--
OLP4: Lograr un margen de ganancia del 15% en la ejecución de los proyectos	A septiembre del 2025 establecer un KPI que permita monitorear el margen de ganancia por cada proyecto	--	--	--
OLP5: Implementar un sistema de previsión de flujo de caja.	--	--	--	A noviembre del 2025 establecer un KPI de seguimiento del flujo de caja
OLP6: Establecer al menos 2 líneas de crédito o financiamiento para asegurar recursos en épocas de crecimiento o expansión.	--	--	--	A diciembre del 2025 buscar otra alternativa de crédito adicional a la existente del banco internacional
OLP7: Aumentar las ventas de productos y servicios sostenibles en un 30% para el final de año.	Monitorear cada Q las ventas de los productos y servicios de GARDENIA	--	--	--
OLP8: Introducir 3 líneas de productos o servicios sostenibles basados en modelos de economía circular o materiales reciclables.	--	A octubre del 2025 definir nuevas líneas de productos o servicios sostenibles basado en modelos de economía circular o materiales reciclables en la compañía	--	--

 Gardenia	Compresión de la organización y su contexto	Versión:01 Fecha Aprobación: 03/01/2025
---	---	--





Cuadro de mando integral de objetivos a corto plazo - Periodo 2025

Sección 19 de 19

Proceso:	Elaborado por:	Marcelo Haro	Fecha de elaboración:	1/8/2025
Dirección	Actualizado por:		Fecha de actualización:	

VISIÓN

En el año 2030 tendremos una certificación de calidad, extendiendo y fortaleciendo así nuestro mercado a nivel nacional e internacional, siendo la mejor empresa en producción y comercialización de calcetines en el país, manteniendo fidelidad y confianza con nuestros clientes, trabajando en un ambiente laboral saludable, con responsabilidad social y reduciendo el impacto ambiental.

Perspectiva	Objetivo Estratégico (a Corto Plazo)	Nombre del Indicador (KPI)	Fórmula / Descripción	Meta	Frecuencia
FINANCIERA 	OCP1: Incrementar los ingresos de forma sostenible. (Relacionado con OLP3, OLP7)	Tasa de Crecimiento de Ingresos Sostenibles (%)	$((\text{Ingresos Sostenibles Año Actual} - \text{Ingresos Sostenibles Año Anterior}) / \text{Ingresos Sostenibles Año Anterior}) * 100$	$\geq 10\%$ Anual	Trimestral
	OCP2: Mejorar la rentabilidad y el margen de los proyectos. (Relacionado con OLP2, OLP4)	Margen de Utilidad Bruta (%)	$((\text{Ventas Totales} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas Totales}) * 100$	$\geq 15\%$	Mensual
	OCP3: Asegurar la estabilidad y solvencia financiera. (Relacionado con OLP5, OLP6)	Razón de Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	> 1.5	Mensual
CLIENTES 	OCP4: Ofrecer soluciones digitales innovadoras. (Relacionado con OLP1)	Número de Clientes Activos en la App	Conteo de usuarios únicos que utilizan la aplicación al mes.	≥ 100 usuarios activos/mes	Mensual
	OCP5: Ser líder en la oferta de productos sostenibles y de economía circular. (Relacionado con OLP8)	Porcentaje de Ventas de Productos Sostenibles (%)	$(\text{Ingresos por Productos Sostenibles} / \text{Ingresos Totales}) * 100$	$\geq 20\%$	Mensual
	OCP6: Incrementar la satisfacción y lealtad del cliente.	Net Promoter Score (NPS)	% Promotores - % Detractores, basado en encuestas a clientes.	≥ 40	Semestral
PROCESOS INTERNOS 	OCP7: Gestionar la innovación y el desarrollo de nuevos productos. (Relacionado con OLP1, OLP8)	Tasa de Éxito de Nuevos Productos (%)	$(\# \text{ de nuevos productos que alcanzan meta de ventas} / \# \text{ total de nuevos productos lanzados}) * 100$	$\geq 75\%$	Anual
	OCP8: Optimizar la gestión comercial y de alianzas estratégicas. (Relacionado con OLP3)	Ingresos Generados por Alianzas (\$)	Suma de los ingresos directamente atribuibles a alianzas estratégicas.	$\geq \$25,000$ Anual	Trimestral
	OCP9: Asegurar la eficiencia y calidad en la ejecución de proyectos. (Relacionado con OLP4)	% de Proyectos Entregados a Tiempo y en Presupuesto	$(\# \text{ de proyectos on-time \& on-budget} / \# \text{ total de proyectos}) * 100$	$\geq 90\%$	Trimestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO 	OCP10: Fomentar una cultura de innovación y mejora continua.	Número de Ideas de Mejora Implementadas	Conteo de sugerencias de empleados que se han puesto en práctica.	≥ 10 ideas/trimestre	Trimestral
	OCP11: Desarrollar competencias en nuevas tecnologías y sostenibilidad.	Horas de Capacitación por Empleado	Horas totales de capacitación / Número total de empleados.	≥ 16 horas/año	Semestral
	OCP12: Implementar un sistema de medición del desempeño (KPIs). (Relacionado con OLP4, OLP5)	% de Colaboradores con KPIs definidos	$(\# \text{ de colaboradores con KPIs formales} / \# \text{ total de colaboradores}) * 100$	100%	Trimestral

A continuación, se detalla el formato que se aplica para la validación de la propuesta.



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: _ Plan estratégico para la empresa Textiles Gardenia ubicada en la provincia de Imbabura cantón Antonio Ante. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido:

C.I.:

E-mail:

Institución de Trabajo:

Cargo:

Años de experiencia en el área:

Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,

- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto					
Aplicabilidad					
Conceptualización					
Actualidad					
Calidad Técnica					
Factibilidad					
Pertinencia					
TOTAL					

Observaciones:

Recomendaciones:

Lugar, fecha de validación:

**Firma del especialista
Título, Nombre y Apellido**

Anexo 4

Resultado 1 del Instrumento para validación de la propuesta

A continuación, se detalla el primer resultado del instrumento de validación de la propuesta.



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTILES GARDENIA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA CANTÓN ANTONIO ANTE. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por:

Título obtenido: PhD. Ciencias Económicas

C.I.: 100284167-2

E-mail: aandrade@uotavalo.edu.ec

Institución de Trabajo: Universidad de Otavalo

Cargo: Docente Investigador

Años de experiencia en el área: 15 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad		x			
Calidad Técnica		x			
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	25	8			

Observaciones:.....

Recomendaciones:.....

Lugar, fecha de validación: Otavalo 29 de agosto 2025.



Firma del especialista
PhD. Adrian Andrade Orbe

Anexo 5

Resultado 2 del Instrumento para validación de la propuesta

A continuación, se detalla el segundo resultado del instrumento de validación de la propuesta.



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTILES GARDENIA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA CANTÓN ANTONIO ANTE. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Ing. Juan Carlos Canchig Loya MSSO, PhD

Título obtenido: PhD. En Psicología, Magister en Seguridad y Salud en el Trabajo. Ing. En Administración de Procesos

C.I.: 1713549655

E-mail: jcanchig@geleend.com

Institución de Trabajo: Gechcalo Lean Enterprise Cía. Ltda. - GELEENCL

Cargo: Gerente de I+D+i

Años de experiencia en el área: 22 años



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTILES GARDENIA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA CANTÓN ANTONIO ANTE

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	X				
Aplicabilidad	X				
Conceptualización		X			
Actualidad	X				
Calidad Técnica	X				
Factibilidad		X			
Pertinencia	X				
TOTAL	5	2	0	0	0

Observaciones: La propuesta se aprecia que se encuentra alineado a las normas ISO en relación al requisito 4.1.

Recomendaciones: Debe trabajar con la alta dirección de la empresa para un compromiso total durante la implementación.

Quito, 01 de septiembre 2025.



JUAN CARLOS CANCHIG
LOYA

Firma del especialista
Ing. Juan Carlos Canchig Loya MSSO, PhD.

Anexo 6

Resultado 3 del Instrumento para validación de la propuesta

A continuación, se detalla el tercer resultado del instrumento de validación de la propuesta.



**Universidad
Israel**

ESPOG | Escuela de
Posgrados

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

INSTRUMENTO PARA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Estimado colega:

Se solicita su valiosa cooperación para evaluar la siguiente propuesta del proyecto de titulación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TEXTILES GARDENIA UBICADA EN LA PROVINCIA DE IMBABURA CANTÓN ANTONIO ANTE. Sus criterios son de suma importancia para la realización de este trabajo, por lo que se le pide brinde su cooperación contestando las preguntas que se realizan a continuación.

Datos informativos

Validado por: Phd Fernando González

Título obtenido: Doctor en Proyectos

C.I.: 1704052545

E-mail: fernandogonzalez2201@gmail.com

Institución de Trabajo:

Cargo: Consultor líder

Años de experiencia en el área: 25



Instructivo:

- Responda cada criterio con la máxima sinceridad del caso;
- Revisar, observar y analizar la propuesta del proyecto de titulación; y,
- Coloque una X en cada indicador, tomando en cuenta que Muy adecuado equivale a 5, Bastante Adecuado equivale a 4, Adecuado equivale a 3, Poco Adecuado equivale a 2 e Inadecuado equivale a 1.

Tema:

Indicadores	Muy adecuado	Bastante Adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado
Impacto	x				
Aplicabilidad	x				
Conceptualización	x				
Actualidad		x			
Calidad Técnica		x			
Factibilidad	x				
Pertinencia	x				
TOTAL	25	8			

Observaciones:.....

Recomendaciones:.....

Lugar, fecha de validación: Quito 27 de agosto 2025.



Firma del especialista
PhD. Ivan Fernando Gonzales Benitez

Anexo 7

Formato para describir los aportes a la investigación y vinculación con la sociedad en el trabajo de titulación – (Resumen INV+VCS)

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL / ESCUELA DE POSGRADOS

FORMATO PARA DESCRIBIR LOS APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA SOCIEDAD EN EL TRABAJO DE TITULACIÓN – (RESUMEN INV+VCS)




(según el Instructivo de Estructura y Normas de Trabajos de Titulación para Grado y Posgrado UISRAEL 2021)

Estudiante(s):	Marcelo Fabian Haro Echeverría
Programa de maestría:	Maestría en Administración de Empresas MBA modalidad en línea
Proyecto desarrollado:	Plan estratégico para la empresa Textiles Gardenia ubicada en la provincia de Imbabura cantón Antonio Ante
Fecha de entrega final del TT:	08 de septiembre de 2025
Línea de investigación institucional a la cual tributa el proyecto:	Gestión integrada de organizaciones y competitividad sostenible.
Beneficiarios directos e indirectos del proyecto:	
Los propietarios, directivos y colaboradores de Textiles Gardenia (Al recibir una hoja de ruta estratégica y personalizada para mejorar su competitividad, optimizar sus recursos, asegurar la aplicación de los conceptos de sostenibilidad en la empresa a largo plazo, lo que se traduce en estabilidad y mejores condiciones laborales), y una mayor efectividad en la organización de la empresa.	
Resumen de los aportes de la investigación para el área del conocimiento	
La investigación posiciona a Textiles Gardenia como un modelo práctico y replicable en planificación estratégica. Su experiencia puede servir de ejemplo para empresas de distintos tamaños en el sector textil. Se generaron contribuciones valiosas en capacitación y asesoría empresarial. La transferencia de conocimiento se dio mediante asesoría personalizada a la gerencia y personal clave. Se abordaron áreas de la empresa.	
Resumen de los aportes de vinculación con la sociedad: empresas, organizaciones y comunidades	
La presente investigación se desarrolla en la empresa Textiles Gardenia, donde se realizó el análisis empresarial para establecer una conexión directa y significativa con la colectividad del cantón Antonio Ante. La propuesta de diseño de un plan estratégico en la empresa Textiles Gardenia no solo busca fortalecer su enfoque productivo, sino que se concibe que esta sea considerada como un	

proyecto piloto cuyo conocimiento y resultados sea transferidos para dinamizar el ecosistema empresarial local, generando con esto una contribución que impacte positivamente en la sociedad.

Nota: se adjunta al proyecto

Firmas de responsabilidad:

Estudiante	Profesor-tutor del proyecto	Coordinador del programa de maestría
<p>Por favor colocar su nombre y su firma digital o física</p> <p>Marcelo Fabian Haro Echeverria</p> 	<p>PhD. Betty Alejo Tutor Metodológico</p> <p>BETTY PASTORA A ALEJO</p> <p>Firmado digitalmente por BETTY PASTORA ALEJO Fecha: 2025.10.30 17:39:10 -05'00'</p> <p>Mg. Sebastián Pérez Tutor Técnico</p>  <p>Firmado electrónicamente por: HECTOR SEBASTIAN PEREZ MANOSALVAS Validar únicamente con FirmaEC</p>	<p>Mg. Sebastián Pérez</p>  <p>Firmado electrónicamente por: HECTOR SEBASTIAN PEREZ MANOSALVAS Validar únicamente con FirmaEC</p>

Revisado por:

Coordinación de Vinculación con la Sociedad	Coordinación de Investigación
<p>Mg. Carolina Jaramillo</p>	<p>PhD. Mayra Bustillos</p>