



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

“LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS NECESIDADES
DE UNA EMPRESA TEXTIL DE PUEBLA”

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Gestión Organizacional

DIRECTOR:

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

ASESORA METODOLÓGICA:

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

ASESORA TEMÁTICA:

DRA. MARÍA VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE

PRESENTA:

Luis Ramón González Linares

Puebla, Pue. Septiembre 2025



Oficio No. FCP/SIEP-DIG.010/2025

Asunto: Digitalización de Tesis

C. LUIS RAMÓN GONZÁLEZ LINARES

Presente

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada **“LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS NECESIDADES DE UNA EMPRESA TEXTIL DE PUEBLA”** a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTRO EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin otro particular por el momento, me despido cordialmente.

Atentamente

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., a 23 de septiembre de 2025.


DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



c.c.p. Archivo
JGSVM/grs

Facultad
de Contaduría
Pública

Blvd. Capitán Carlos Camacho Espíritu,
No. 70 Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
Tel. 222 229 55 00 Ext. 5552

DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

Directora

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director** de la tesis denominada: “**LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS NECESIDADES DE UNA EMPRESA TEXTIL DE PUEBLA**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

LUIS RAMON GONZÁLEZ LINARES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 13 de Agosto del 2025



DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

c.c.p. Alumno

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Metodológica** de la tesis denominada: “**LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS NECESIDADES DE UNA EMPRESA TEXTIL DE PUEBLA**”, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

LUIS RAMON GONZÁLEZ LINARES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE

H. Puebla de Z., a 13 de agosto del 2025



DRA. MARÍA ANTONIETA MONSERRAT VERA MUÑOZ

DR. JOSÉ GERARDO SERAFÍN VERA MUÑOZ

Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

P r e s e n t e

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora Temática** de la tesis denominada: **“LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS NECESIDADES DE UNA EMPRESA TEXTIL DE PUEBLA”**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

LUIS RAMON GONZÁLEZ LINARES

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E

H. Puebla de Z., a 13 de agosto del 2025



DRA. MARÍA VERÓNICA ALTAGRACIA LARA ANDRADE

ÍNDICE

RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
I INTRODUCCIÓN	11
II PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
II.1 Planteamiento del problema.....	13
II.2 Pregunta de Investigación	14
II.3 Sistematización	14
III OBJETIVOS.....	15
III.1 Objetivo general	15
III.2 Objetivos específicos.....	15
IV JUSTIFICACIÓN.....	15
V HIPÓTESIS	17
V.1 Variable independiente.....	17
V.2 Variable dependiente.....	17
VI DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	17
VI.1 Método	17
VI.2 Tipo de investigación.....	18
VI.3 Enfoque de la investigación.....	18
VI.4 Técnicas documentales.....	18
VI.5 Técnica de investigación de campo.....	18
VII ALCANCES Y LIMITACIONES.....	18
VII.1 Alcances.....	18
VII.2 Limitaciones	19
CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
1.1 DEFINICIONES DE PLANEACION ESTRATÉGICA.....	20
1.2 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
1.3 ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	25
1.4 PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
1.5 INDICADORES FINANCIEROS	30

1.6	ANALISIS FODA	32
CAPÍTULO II MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		39
2.1	EL MODELO DE PLANEACIÓN DE FRANK BANGHART.....	39
2.2	MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TOM LAMBERT	40
2.3	EL MODELO DE COLÓN Y RODRÍGUEZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 42	
2.4	EL MODELO DE BATEMAN Y SNELL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	43
2.5	MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICO PROPUESTO	44
	45	
CAPÍTULO III LA INDUSTRIA TEXTIL.....		48
3.1	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL	48
3.2	LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO	51
3.3	ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN PUEBLA.....	59
3.4	LA CADENA FIBRA-TEXTIL-VESTIDO	67
CAPITULO IV ESTUDIO DE CASO.....		70
4.1	HISTORIA DE LA EMPRESA	70
4.2	SUS PRODUCTOS Y EL MERCADO DONDE ACTÚA.....	73
4.3	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	77
4.5	ESTRUCTURACIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	82
4.6	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL FINANCIERA	85
4.7	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES.....	87
4.8	RECURSOS HUMANOS	96
4.9	DESAFÍOS y OPORTUNIDADES.....	98
4.10	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	99
CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION		103
5.1	METODOLOGÍA DEL TRABAJO	103
5.2	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.....	104
5.3	ESTUDIO DE CASO	104
5.4	DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS	105
5.5	ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)	106
CAPITULO VI PROPUESTA.....		108
6.1	ASPIRACIONES Y LINEAMIENTOS CORPORATIVOS	109
6.2	VISIÓN Y MISIÓN.....	110

6.3 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS	111
6.4 ESTABLECER OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	114
6.6 REVISIÓN Y PUBLICACIÓN	119
6.7 PLAN DE TRABAJO	121
6.8 EVALUACION Y CONTROL	130
CONCLUSION	138
REFERENCIAS.....	140
ANEXOS.....	145

RESUMEN

El sector textil enfrenta grandes retos dentro del mercado globalizado y altamente competitivo, lo que hace necesario implementar una planeación estratégica eficaz para asegurar su desarrollo y sostenibilidad. Este trabajo examina la relevancia de la planeación estratégica en una empresa textil de Puebla, destacando los principales desafíos del sector y planteando estrategias alineada a las necesidades de los empresarios, consumidores y proveedores. Con lo anterior se tiene como objetivo, aplicar un modelo de planeación estratégica que permita identificar las necesidades internas y externas de “La Auténtica” para que mejore su margen de ganancia. Para lograrlo, se adoptó utilizar una metodología de enfoque mixto. Como primer paso se efectuó una revisión documental de la bibliografía especializada en la planeación estratégica y de los diferentes modelos existentes, así como de la industria textil, con el propósito de ofrecer una síntesis de sus antecedentes que proporcionen información que vaya adentrándose al tema, como segundo paso, se emplearon técnicas de investigación de campo mediante un estudio de caso, en el que se realizaron entrevistas dirigidas para recopilar información sobre la empresa, su situación actual con respecto a algunos procesos de la organización principalmente enfocados a la planeación estratégica. Posteriormente, se realizó un análisis de la información obtenida, se seleccionó un modelo de planeación estratégica, y se elaboró una propuesta de aplicación con base en ese modelo, de forma que se identificaron sus necesidades.

Palabras clave- Planeación estratégica, modelos de planeación estratégica, industria textil, necesidades internas y externas, margen de ganancia

ABSTRACT

The textile sector faces great challenges within the globalized and highly competitive market, which makes it necessary to implement effective strategic planning to ensure its development and sustainability. This paper examines the relevance of strategic planning in a textile company in Puebla, highlighting the main challenges of the sector and proposing strategies aligned with the needs of entrepreneurs, consumers and suppliers. The objective of the above is to apply a strategic planning model that allows identifying the internal and external needs of "La Autentica" so that it improves its profit margin. To achieve this, a mixed-approach methodology was adopted. As a first step, a documentary review of the specialized literature on strategic planning and the different existing models, as well as the textile industry, was carried out, with the purpose of offering a synthesis of its background that provides information that will delve into the subject, as a second step, field research techniques were used through a case study, in which interviews were conducted to collect information about the company, its current situation with respect to some processes of the organization mainly focused on strategic planning. Subsequently, an analysis of the information obtained was carried out, a strategic planning model was selected, and an application proposal was prepared based on that model, so that its needs were identified.

Keywords- Strategic planning, strategic planning models, textile industry, internal and external needs, profit margin

I INTRODUCCIÓN

La falta de aplicación de la planeación estratégica puede resultar en una serie de desafíos significativos para una empresa textil. En primer lugar, la ausencia de una estrategia clara puede conducir a una dirección incoherente dentro de la organización. Esto puede generar confusión entre los empleados sobre los objetivos prioritarios de la empresa, lo que a su vez puede afectar negativamente la productividad y la moral.

Además, sin una planeación estratégica adecuada, una empresa puede encontrarse mal preparada para hacer frente a los cambios en el mercado y en la industria. Esto incluye cambios en las preferencias de los consumidores, avances tecnológicos, fluctuaciones en los precios de las materias primas y la competencia creciente. La falta de adaptación a estos cambios puede dejar a la empresa rezagada y en riesgo de perder cuota de mercado.

Otro inconveniente importante es la falta de eficiencia en la asignación de recursos. Sin una estrategia clara, es probable que la empresa textil desperdicie recursos en áreas que no contribuyen de manera significativa a sus objetivos a largo plazo. Esto puede resultar en costos innecesarios y una gestión financiera deficiente, lo que a su vez puede afectar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

También puede dificultar la capacidad de la empresa para establecer y mantener relaciones sólidas con proveedores, distribuidores y otros socios comerciales clave. La falta de una visión estratégica compartida puede dificultar la colaboración efectiva y la creación de alianzas estratégicas que podrían beneficiar a ambas partes.

En resumen, la falta de aplicación de la planeación estratégica puede exponer a una empresa textil a una serie de riesgos y desafíos, que van desde la falta de dirección y adaptabilidad hasta la ineficiencia en la asignación de recursos y la dificultad para establecer relaciones comerciales sólidas. Es fundamental que las empresas en este sector reconozcan la importancia de la planeación estratégica y la integren de manera efectiva en su proceso de toma de decisiones para garantizar su éxito a largo plazo.

Para abordar la situación comentada, se describe la siguiente estructura capitular:

En el capítulo I, se aborda información referente a la planeación estratégica, la cual es fundamental para la gestión organizacional, en donde se comienzan describiendo algunas definiciones propuestas por diferentes autores, se describe los principales niveles de aplicación en donde se menciona que es importante visualizarlo desde diferente nivel jerárquico de la organización, se comentan algunos elementos conceptuales clave que son parte importante del desarrollo de una planeación estratégica, así como algunos beneficios cualitativos y cuantitativos que son consecuencia de la correcta aplicación.

En el capítulo II, se describen algunos de los modelos de planeación estratégica donde los autores, proponen estructuras sistemáticas de la aplicación de la planeación estratégica, los cuales, a través del tiempo han ido evolucionando y adaptándose del contexto generacional y contemporáneo de cada época.

En el capítulo III, se abordan temas sobre la industria textil, donde se mencionan algunas generalidades, seguido por algunos antecedentes, que nos ayudan a conocer un poco de su evolución, empezando de forma general en México y más particular en la ciudad de Puebla. Se menciona como se desarrolla la industria en la actualidad, y termina comentando sobre la cadena fibras- textil- vestido en Puebla.

En el capítulo IV, para este capítulo se describe el análisis del estudio de caso, donde por medio de entrevistas dirigidas y guiadas, se identifica la situación actual de una empresa textil de Puebla, en donde da pauta a observar algunas áreas de oportunidad, debilidades, y fortalezas que son entradas importantes para la aplicación del modelo de planeación estratégica que se propone aplicar.

Por último se describe el capítulo metodológico, que comenta la forma de ejecución de trabajo de tesis, donde se menciona la forma en cómo se va realizando y los medios en los cuales se consultó el marco teórico, de igual forma se comenta el

instrumento de investigación utilizado para recabar información que nos adentre en la investigación de campo, el cual se basa en un estudio de caso que es aplicado en una empresa textil de Puebla, en donde se describe su situación actual, para así generar un diagnóstico de esa información, que se basa en observar e identificar las necesidades por las que pasa la empresa, para posteriormente aplicar una propuesta que se basa en la aplicación de un modelo de planeación estratégica en la empresa consultada, terminando con las conclusiones, referencias y anexos..

II PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

II.1 Planteamiento del problema

La empresa textil “La Auténtica” enfrenta dificultades para mantener su competitividad en el mercado y generar rentabilidad. Actualmente, los resultados comerciales y económicos no cumplen con los objetivos establecidos, debido a que las demandas del mercado superan las capacidades actuales del negocio. La competencia es cada vez más intensa y dinámica, mientras que los clientes son más exigentes en sus requerimientos, especialmente en términos de sostenibilidad ambiental y uso de materiales reciclados. Además, hay una creciente presión por parte de entidades gubernamentales, civiles y sanitarias en cuanto a regulaciones y requisitos. La empresa también enfrenta desafíos relacionados con situaciones de emergencia y desastres naturales, como la pandemia de 2020 y la actividad sísmica constante en la región de Puebla.

Otro tema son los precios de los proveedores que están en constante aumento, esto debido a los requisitos adicionales en la cadena de suministro y a la complejidad de la logística global. La inflación anual también representa una preocupación. Internamente, la empresa debe atender las necesidades y prioridades de los inversionistas, cuyas decisiones de inversión pueden estar influenciadas por consideraciones personales. En resumen, la empresa enfrenta una serie de desafíos externos e internos que afectan su capacidad para alcanzar sus metas comerciales y económicas.

A raíz de esto, la empresa “La Auténtica” se ve influenciada y con la necesidad de incluir en su Gestión de negocio, una herramienta integral que visualice todas estas necesidades, existen diferentes herramientas como modelos de planeación estratégicos, diseñados para gestionar y analizar aspectos organizacionales. Basada en estos modelos, se estudiará y se buscará diseñar uno que mejor se adecúe a la empresa, y con ello se busca que mejore su rentabilidad, así como mantenerse en el mercado, parte de ello se reflejará en generar estrategias y acciones basadas en el logro de sus objetivos, de forma que tenga previsibilidad de los acontecimientos que puedan afectarla positiva y negativamente, así como proporcionar una sólida para la toma de decisiones. Cuando se tiene una estrategia clara, es más fácil evaluar si una decisión está en línea con los objetivos estratégicos de la empresa, permite optimizar los procesos y recursos, al identificar áreas de mejora y asignar recursos de manera eficiente, se puede aumentar la productividad y reducir costos, mejorar la posición de la empresa en el mercado, basándose en estrategias que puedan ayudar a la empresa a diferenciarse de la competencia y aprovechar las oportunidades comerciales, tener una adaptación al cambio, generar mayor lealtad y satisfacción con los clientes y partes interesadas, se tiene flexibilidad para probar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas comerciales de manera más rápida.

II.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo la aplicación de un modelo de planeación estratégica identificaría las necesidades internas y externas de “La Auténtica”, logrando que mejore su margen de ganancia?

II.3 Sistematización

- ¿Qué es planeación estratégica?
- ¿Cuáles son los modelos de planeación estratégica actuales?
- ¿Cómo funciona la estrategia actual de “La Auténtica”?
- ¿Cuáles son las necesidades internas y externas de “La Auténtica”?

- ¿Será posible aplicar planeación estratégica de forma que permita mejorar margen de ganancia?

III OBJETIVOS

III.1 Objetivo general

Aplicar un modelo de planeación estratégica que permita identificar las necesidades internas y externas de “La Auténtica” para que mejore su margen de ganancia.

III.2 Objetivos específicos

- Identificar que es planeación estratégica y sus beneficios.
- Identificar algunos modelos de planeación estratégica.
- Analizar la situación actual de “La Auténtica” sujeto de estudio a través de un diagnóstico.
- Aplicar un modelo de planeación estratégica que identifique las necesidades para mejorar su margen de ganancia.

IV JUSTIFICACIÓN

En los últimos años, el cierre de empresas e incremento de desempleo en el sector textil ha aumentado, en el estado de Puebla se registró una “caída en su plantilla laboral del 14.8 por ciento, lo que representa que cuatro mil 349 personas fueron despedidas. (Zambrano, 2021), aunado a esto en el 2020 a consecuencia de la pandemia, se vio afectada en el cierre de negocios y crecimiento en el desempleo.

De acuerdo con el INEGI la cifra del personal activo pasó de 29 mil 470 a 25 mil 121 en tan solo cinco años, esto debido a la reducción de ingresos de hasta 70 por ciento, por lo que muchas de ellas terminaron en números rojos y otras cerraron definitivamente.

Durante la pandemia del 2020, muchas de estas empresas textiles en comparación con las Macro, se vieron afectadas considerablemente, este es un suceso que fue

desafortunado para la industria Textilera, no preparadas para un acontecimiento de esa magnitud se vieron obligadas a cerrar, estos sucesos como otros externos que pueden ser un riesgo para los objetivos de los negocios están latentes y que hoy en día son parte de las lecciones aprendidas.

En el periodo del 2023, se ha notado disminución en el margen de ganancia de la empresa “La Auténtica”, teniendo disminución en el margen de ganancia comparado con el presupuestado del 2023 de -443% (Objetivo 2023 = 13.3% margen bruto total, real 2023 = -3.68% margen bruto total), valor negativo que puede afectar la rentabilidad del negocio, e inclusive su permanencia, se observa que una de las posibles causas es la falta de retorno de capital de cliente GPL, el cual es parte del corporativo, la fuerte sinergia que existe entre el GPL y “La Auténtica”, ha provocado complicaciones en las decisiones del negocio, dentro de las negociaciones del 2018, GPL se endeuda fuertemente debido a una inversión en la adquisición de XXLS Manufacturing y Maquiladoras del Sur (CANAINTEX,2018), dos grandes empresas Textiles en América, no resultado de una buena inversión, XXLS Manufacturing se ve con la necesidad de cerrar en el 2019 (LA PRENSA, 2020) y Maquiladoras del Sur en el 2022, generando una deuda al corporativo que impacta no solo a GPL sino a “La Auténtica”, resultado de ello, el GPL busca la forma de obtener ingresos que no afecten su actividad, comenzando con excesivos apalancamientos con los proveedores, no descartando la falta de retorno de capital a “La Auténtica”, considerando que la venta a GPL es aproximadamente del 20%, derivado de esto, se observa que la estrategia que tienen “La Auténtica”, no incluye ciertas necesidades que consideren estos sucesos, siendo hoy en día un inconveniente para su rentabilidad y estabilidad económica, esta situación de mala negociación que se tiene con GPL, se convierte en un tema de análisis.

A raíz de esto, se busca identificar las necesidades de la empresa “La Auténtica”, y diseñar y aplicar un modelo de planeación estratégica que se adapte y cubra estas necesidades, y se pueda mejorar su margen de ganancia.

De igual forma se busca que permanezca y mejore en el mercado, logrando contribuir en el desarrollo económico del Municipio, de forma que familias del sector mantengan sus empleos, y que con el tiempo manteniendo previsibilidad de los resultados, se puedan generar más empleos logrando crecimiento en su plantilla de trabajo, otro tema, es lograr fortalecer e incrementar vínculos comerciales con clientes nacionales y de esta forma incrementar el sector económico que es fuente de crecimiento de un lugar, de igual forma planear acciones para contribuir con el cuidado ambiental y el cumplimiento legal local, que esto va desde la conciencia y fomentación de cuidar los recursos ambientales, que contribuye a minimizar la contaminación del aire, suelo y agua de la localidad.

V HIPÓTESIS

Con la aplicación de un modelo de planeación estratégica se identifican las necesidades internas y externas de “La Auténtica”, lo que contribuye a mejorar su margen de ganancia.

V.1 Variable independiente

Modelo de planeación estratégica

V.2 Variable dependiente

Margen de ganancia

VI DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

VI.1 Método

Para el proyecto se utilizó el método analítico, el cual se basó en identificar las diferentes necesidades de la empresa “La Auténtica”, para así poder estudiarlas a detalle y observar la relación que tienen entre ellas, de igual forma fue necesario observar modelos de planeación estratégica existentes, que contribuyeron en establecer un modelo que se adecuó a estas necesidades.

VI.2 Tipo de investigación

El estudio se realizó en la empresa “La Auténtica” siendo un estudio de caso, se aplicó una investigación exploratoria y descriptiva, debido a que no se tienen antecedentes sobre las necesidades de esta empresa, y se buscó analizar diferentes modelos de planeación estratégica para proponer el que se adecúe a sus necesidades.

VI.3 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, considerando el objetivo del proyecto, fue necesario observar la situación real y cambiante, el análisis se realizó de una manera natural, esto considerando que se observaron en su contexto natural.

VI.4 Técnicas documentales

Se utilizaron revisiones bibliográficas como libros, artículos de revistas, archivos de la empresa, y páginas web, que dieron información acerca de los modelos de planeación estratégica actuales, de igual forma se realizaron entrevistas semiestructuradas que sirvieron de guía para poder identificar las necesidades que tiene la empresa “La auténtica”, estas fueron dirigidas a las Direcciones de la empresa, de igual forma se compartieron archivos que ayudaron a recabar la situación actual de dicha empresa.

VI.5 Técnica de investigación de campo

Se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a la Dirección de la empresa, las cuales son realizadas por medio de una guía de preguntas dirigidas

VII ALCANCES Y LIMITACIONES

VII.1 Alcances

Se realiza en la empresa textil “La Auténtica”, ubicada en el parque industrial Puebla 2000 en la ciudad de Puebla.

VII.2 Limitaciones

Se tiene la dificultad de entrevistar al dueño del negocio, debido a que no está en las instalaciones de la empresa, eso posiblemente complique realizar las entrevistas para identificar las necesidades de la empresa, para este tema se decide tratar con el Director Industrial, que es el representante de la Dirección.

Otra limitante es que se lleva a cabo en una empresa textil, siendo un estudio de caso, teniendo también como limitante la difusión de los resultados económicos de la empresa.

Se solicita discreción en los nombres e información relacionada con la empresa donde se realizará el estudio, por tal razón, se cambian nombres de las empresas y algunos datos que pudieran mencionar su identidad.

CAPÍTULO I PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el dinámico y competitivo mundo empresarial de hoy, la planeación estratégica se rige como el faro que guía a las organizaciones hacia un futuro próspero y sostenible. En un entorno donde la incertidumbre es la constante y el cambio es la norma, la capacidad de anticipar y adaptarse es fundamental para sobrevivir y prosperar. Es en este contexto que la planeación estratégica emerge como una herramienta esencial para trazar el rumbo de una organización, alinear recursos, y enfrentar los desafíos y oportunidades que se presentan en el horizonte.

En este capítulo, se observan los fundamentos de la planeación estratégica, algunas definiciones y beneficios consecuencia de su aplicación.

1.1 DEFINICIONES DE PLANEACION ESTRATÉGICA

Muchas de las definiciones que surgen son a raíz de las diferentes prácticas y experiencias, que muchos investigadores y expertos que con el tiempo van evolucionando y detallando con más exactitud en las necesidades de cada organismo, entre muchas de ellas consideramos la siguiente definición planeación estratégica.

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación (Álvarez, 2002).

La planeación estratégica ha sido crucial para desarrollar enfoques formales destinados a mejorar el rendimiento de estas organizaciones. Se observa un aumento en la atención y el interés en esta disciplina, evidenciado por la proliferación de investigaciones y publicaciones especializadas.

Sin embargo, existe desacuerdo en cuanto a su eficacia. Algunos la critican argumentando que puede ser rígida, burocrática y no relacionada con la toma de

decisiones estratégicas. Por otro lado, hay quienes defienden que la planeación estratégica es esencial para la dirección de una empresa, ya que proporciona una estructura que facilita la toma de decisiones y promueve una visión a largo plazo (López, 2005).

Armstrong (1982), destaca que el proceso de planeación estratégica facilita la recopilación y la interpretación de datos, lo que contribuye al equilibrio entre la organización y su entorno. Esto, a su vez, se espera que genere resultados favorables para la organización al ayudarla a adaptarse y prosperar en su ambiente.

Algunos empresarios argumentan que la planeación estratégica es esencial para lograr un rendimiento superior al de sus competidores. Además, se considera como el punto de partida para el liderazgo y la dirección exitosa de una empresa (Forehand y Sheshunoff, 2003).

Herter, (1995), menciona que independientemente del tamaño de una empresa, la planeación estratégica es necesaria como el primer paso hacia el éxito empresarial. Argumenta que este proceso obliga a los directivos a analizar de manera exhaustiva el contexto real al que se enfrenta la organización.

A pesar de numerosos estudios, no se han obtenido resultados definitivos que respalden la utilidad de la planeación estratégica como herramienta efectiva para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y mejorar el rendimiento de las organizaciones (López, 2005).

La controversia no se limita al impacto en el desempeño financiero y del resto de las áreas funcionales de la empresa, sino que también se extiende al concepto de planeación estratégica, sus elementos y cómo se pone en práctica. Además, se señala que el uso de diferentes variables para medir el desempeño financiero ha generado resultados diversos, lo que ha contribuido a la falta de consenso en este campo.

La falta de una base teórica sólida para analizar las pequeñas y medianas empresas ha agravado esta polémica. Por lo tanto, se sugiere la necesidad de revisar investigaciones empíricas previas para comprender las inconsistencias en los resultados y considerar factores contingentes que puedan influir en la relación entre la planeación estratégica y el desempeño (López, 2005).

Según López (2005), se identifican tres áreas de estudio en función de este tema:

La primera área se centra en la existencia de la planeación estratégica y su vínculo con el desempeño, considerando factores como la cultura de planeación estratégica, el horizonte de planeación, la calidad del proceso y el logro de objetivos.

La segunda área se enfoca en analizar el contenido de la planeación estratégica, prestando atención a las estrategias adoptadas por las empresas con un desempeño superior al promedio y considerando la industria en la que operan.

La tercera dimensión destaca que el desempeño financiero está influenciado por la relación contingente entre la estrategia y un entorno, que es único para cada empresa, donde la elección de las estrategias depende de los factores ambientales y de las capacidades internas de la empresa, como las habilidades de liderazgo, la experiencia y el estilo de dirección del propietario o gerente.

La planeación estratégica tiene raíces antiguas, el concepto formal surgió en la década de los sesenta con la publicación del libro "Estrategia corporativa" de Igor Ansoff en 1965. Esto marcó el inicio de la implementación formal de la planeación estratégica en las actividades administrativas de las corporaciones. Durante los años ochenta, el estudio de la planeación estratégica experimentó un gran crecimiento, con la publicación de libros especializados y artículos empíricos que buscaban demostrar su utilidad en el ámbito empresarial (López, 2005). Este aumento de atención también generó debates y dos corrientes de investigación opuestas. Una sostenía que la planeación estratégica tenía el potencial de generar ventajas competitivas al desarrollar ideas y estrategias de

manera sistemática y eficiente. La otra argumentaba que la planeación estratégica no mejoraba el desempeño empresarial, sino que generaba burocracia, mayores costos y falta de flexibilidad en la organización.

A lo largo de estos años, la literatura sobre planeación estratégica experimentó cambios significativos en términos de terminología, características del proceso, enfoque de investigación y variables consideradas. Se destacan tres enfoques principales: la formalidad de la planeación, el horizonte temporal y la sofisticación del proceso (López, 2005).

1.2 NIVELES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según Chiavenato (2017), se tienen diferentes niveles:

- El estratégico
- Táctico
- Operacional

1.2.1 El estratégico

La planeación estratégica es de alcance amplio, abarcando toda la organización. Se proyecta a largo plazo, considerando las repercusiones que se extienden a lo largo de varios años. Se concentra en la totalidad de la organización, sus recursos y áreas de actividad, y busca lograr los objetivos a nivel organizacional. Su contenido es genérico, conciso y comprensivo.

1.2.2 El táctico

La planeación táctica se centra en cada departamento o área de la organización, con características que incluyen un horizonte de tiempo a mediano plazo, generalmente anual. Se enfoca en cada departamento con sus recursos específicos y busca alcanzar

los objetivos establecidos para ese departamento en particular. En comparación con la planeación estratégica, su contenido es más detallado y menos genérico. Esta planeación está a cargo del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

1.2.3 La operativa

La planeación operativa se enfoca en tareas o actividades específicas, con características que incluyen un horizonte de tiempo a corto plazo, generalmente inmediato. Se concentra en cada tarea o actividad de forma aislada y busca alcanzar metas específicas relacionadas con ellas. En términos de contenido, es detallada, específica y analítica. Esta planeación está a cargo del nivel operativo y se centra en la ejecución de cada tarea o actividad individualmente (Chiavenato, 2017).

La siguiente tabla nos muestra brevemente el horizonte de tiempo el alcance y el contenido que tiene cada nivel mencionado, ver tabla 1.1.

Tabla 1.1

Los tres niveles de la planeación en una organización

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Fuente: Chiavenato (2017)

La planeación estratégica se centra en los objetivos que determinan la viabilidad y el desarrollo de una organización. Sin embargo, su aplicación de manera aislada es insuficiente, ya que no se limita a cubrir solo las acciones inmediatas y operativas. En este proceso, es crucial integrar y articular todos los planes tácticos y operativos.

El verdadero valor de la planeación estratégica radica más en orientar el futuro del proceso que en elaborar un plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas a menudo planifican de manera informal y no periódica, ya que el exceso de formalismo en su planeación estratégica tiene poco impacto en su rentabilidad. En contraste, en las grandes organizaciones, la planeación es compleja y consume mucho tiempo y recursos debido a su impacto en un gran número de personas y a los diversos grados de formalidad requeridos según el caso.

1.3 ELEMENTOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Existen diversos modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para llevar a cabo la planeación. Aunque operacionales, cada empresa puede y debe seguir estos pasos en la práctica. Cada modelo enfatiza diferentes elementos del proceso de planeación, pero todos son similares en su esencia, lo cual dependerá del plan para planificar (Steiner, 2011).

En el entorno empresarial, para que el desempeño de los empleados en grupos sea efectivo, el administrador debe asegurarse de que todos comprendan los propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Asimismo, para que el esfuerzo del grupo sea eficiente, los miembros deben saber lo que se espera de ellos; esta es la función de la planeación, una de las funciones básicas de la administración. La planeación incluye seleccionar misiones y objetivos, y las acciones necesarias para alcanzarlos, lo que implica tomar decisiones y elegir entre diversos cursos de acción futuros. De esta manera, la planeación proporciona un enfoque racional para lograr los objetivos previamente seleccionados y permite superar la brecha que nos separa del lugar al cual se desea llegar. Aunque no es posible predecir el futuro y siempre existirán factores fuera de nuestro control que interfieran con los planes, esto es preferible a dejar que las cosas ocurran por casualidad.

Las demás funciones de la administración, como la integración de personal, la dirección y el control, están diseñadas para respaldar el logro de los objetivos de la empresa. Por ello, la planeación es la operación que precede a las demás funciones del proceso administrativo. Además, un administrador debe planificar también los controles a aplicar para evaluar los objetivos determinados (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

1.3.1 Visión

La Visión de una empresa se refiere a la imagen futura que aspira a alcanzar. Esta se define planteando una imagen ideal del proyecto y debe plasmarse por escrito con el propósito de crear un sueño compartido por todo el personal involucrado en su formulación, describiendo lo que se desea que la empresa sea en el futuro (Gahan, 2010). Una vez que se define la visión, todas las acciones deben dirigirse hacia este objetivo, facilitando así la toma de decisiones y la resolución de dudas. A partir de ese momento, todas las decisiones deben estar alineadas con la visión. La importancia de establecer la visión de la empresa radica en que se convierte en una fuente de inspiración para el negocio, representando la esencia que guía la iniciativa de todos los miembros de la empresa, proporcionando un motivo común para trabajar en la misma dirección.

1.3.2 Misión

La Misión debe expresar de manera breve y clara las razones que justifican la existencia de la compañía, los propósitos o funciones que desea satisfacer, definir quiénes serán sus consumidores y los métodos para cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto necesario para establecer la línea específica del negocio en la que se involucra la empresa y las estrategias mediante las cuales funcionará. El principal objetivo de establecer una misión es brindar claridad a los miembros de la organización, ayudándoles a comprender cómo su trabajo se relaciona con un propósito mayor (Steiner, 2011).

1.3.3 Valores

Cuando se define el rumbo que se quiere emprender, nuestros valores se ponen en evidencia. Un valor puede considerarse una actitud, una filosofía, una conducta o una serie de ellas que merecen nuestro interés. Actualmente, las empresas suelen contar con una declaración de valores, que resume los pensamientos, creencias y conductas compartidas por sus integrantes. Definir valores compartidos en la empresa es crucial para el grupo, ya que actúa como un fuerte estímulo para el desarrollo de las actividades diarias. Dar a conocer estos valores es esencial, porque aquellos que no actúen de acuerdo con ellos no podrán alegar desconocimiento (Gahan, 2010).

1.3.4 Objetivos

Establecer objetivos implica entender la misión de la empresa y luego convertirla en metas concretas. Los objetivos deben definir claramente lo que se busca alcanzar y ser medibles. Para que los objetivos sean efectivos, deben ser metas bien definidas con elementos cuantificables. Un objetivo es un resultado que responde a la pregunta "¿hacia dónde va la empresa?" y su logro es esencial para implementar la misión de la organización. Los resultados reflejan las metas que los directivos de la organización desean alcanzar al final de un periodo específico (Steiner, 2011).

1.3.5 Estrategias

Es el conjunto de decisiones dinámicas e integradas que se deben tomar para que la empresa logre situarse en el entorno deseado. Está compuesta por una serie de decisiones y acciones que abarcan las áreas funcionales básicas. Las estrategias definen la dirección, la filosofía, los valores y la metodología para construir y gestionar la empresa, y establecen las pautas para evaluar las decisiones cruciales del negocio (Koontz, Weihrich y Cannice, 2008).

1.4 PRINCIPALES BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a Steiner (2011), algunos de los beneficios que la planeación estratégica puede aportarnos son:

- Es esencial para cumplir con las responsabilidades de la alta dirección.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.
- Introduce un nuevo conjunto de fuerzas decisivas en un negocio:
 - ✓ Simula el futuro.
 - ✓ Aplica el enfoque de sistema.
 - ✓ Exige el establecimiento de objetivos.
 - ✓ Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.
 - ✓ Define la estructura para la toma de decisiones.
 - ✓ Es la base para otras funciones directivas.
 - ✓ Mide el desempeño.
 - ✓ Señala asuntos estratégicos.

La planeación estratégica desempeña un papel crucial en mantener cohesionado al equipo directivo al traducir la misión, visión y estrategia de una empresa en resultados tangibles. Este proceso no solo facilita la reducción de conflictos, sino que también fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles organizativos, alineando los esfuerzos hacia la realización del futuro deseado (Steiner, 2011).

La planeación y el control son dos aspectos que van de la mano en la gestión empresarial. Intentar controlar sin tener planes adecuados resulta ineficaz, ya que las personas no pueden saber si están yendo en la dirección correcta a menos que tengan claros los objetivos. Por lo tanto, los planes proporcionan los estándares para el control. La función administrativa del control implica medir y corregir el desempeño para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.

Sin objetivos ni planes, el control carece de base, ya que el desempeño debe evaluarse en función de criterios establecidos (Steiner, 2011).

En la actualidad, al iniciar un negocio, la planeación estratégica se convierte en un paso fundamental, ya que permite calcular y anticipar los diversos riesgos a los que se podría enfrentar, como la competencia, la producción, los aspectos financieros, entre otros, y así reducirlos. La responsabilidad de la planeación estratégica recae en los administradores de línea, especialmente en aquellos que ocupan posiciones de alto nivel dentro de la organización. Estos administradores suelen contar con un equipo de planeación, especialmente en grandes empresas, para asegurar la eficacia de sus labores en este aspecto. Además, es crucial que los administradores de línea busquen asesoría en la planeación estratégica para garantizar su efectividad.

El plan estratégico debe complementarse con planes de acción específicos, integrando diferentes grupos funcionales según el nivel de jerarquía de los objetivos. Los gerentes y jefes deben emplear todas sus habilidades para integrar estos diversos planes (tácticos y operativos) en un conjunto coherente que responda a los intereses de la organización en su totalidad, es decir, el plan estratégico. Los planes son la base del control, ya que, sin ellos, el control se vuelve difícil de manejar. A menudo, los planes y los presupuestos pueden entrar en conflicto entre sí, y es común que los presupuestos se basen en años anteriores en lugar de en el plan estratégico (Steiner, 2011).

En resumen, se deduce que la planeación estratégica debe formar parte integral del proceso de administración total, integrándose con la estructura organizacional, el sistema de información administrativa, el sistema de presupuesto para facilitar el logro de objetivos estratégicos, un sistema de premios en apoyo a la estrategia y un método efectivo de evaluación del desempeño basado en esos objetivos. Esto confirma que una planeación estratégica adecuada requiere de un enfoque sistémico que resalte la interdependencia de las actividades administrativas. En otras palabras, todas estas áreas deben estar alineadas y trabajar en conjunto para asegurar el éxito y la eficacia de la estrategia empresarial.

1.5 INDICADORES FINANCIEROS

En este capítulo se observan algunos indicadores financieros, los cuales aportan información relevante en cuanto al desempeño económico de las organizaciones.

Estado de resultados: Como dice Berk, J., & DeMarzo, P. (2008), “Cuando se quiere que alguien vaya al grano, se le pregunta por el “último renglón”. Esta expresión tiene su origen en el estado de resultados, que detalla los ingresos y gastos de una empresa durante un periodo determinado. El último renglón, conocido como "el de abajo", refleja la utilidad neta de la compañía, una métrica clave de su rentabilidad en ese periodo. A menudo, el estado de resultados también se llama estado de pérdidas y ganancias o simplemente estado "PG". De igual forma, la utilidad neta puede referirse como las ganancias o el ingreso neto de la empresa. En esta sección se analizan en profundidad los componentes del estado de resultados y las razones utilizadas para interpretar sus datos.

Balance Financiero: muestra los activos y pasivos de una empresa en un momento dado del tiempo.

Utilidad Bruta: La diferencia entre las entradas por ventas y los costos.

Gastos de operación: Los gastos de operación comprenden aquellos que surgen de las actividades normales del negocio y no están directamente vinculados a la venta de bienes o servicios. Entre estos se encuentran los gastos administrativos e indirectos, los salarios, los costos de marketing y los gastos en investigación y desarrollo. Un tercer tipo de gasto operativo, la depreciación y amortización, no representa un desembolso efectivo, sino una estimación de los costos asociados con el desgaste, la disminución de valor o la obsolescencia de los activos de la empresa.

La utilidad antes de intereses e impuestos (EBIT): se refiere a las ganancias obtenidas antes de considerar los efectos de los intereses y los impuestos. A

continuación, se incluyen otras fuentes de ingresos o egresos que provienen de actividades no centrales del negocio de la empresa. Un ejemplo de esto son los flujos de efectivo generados por las inversiones financieras de la compañía, los cuales se registran en esta sección. Después de ajustar por estas fuentes adicionales de ingresos o egresos, se obtiene la ganancia de la empresa antes de los intereses y los impuestos.

Utilidad antes de impuestos y utilidad neta: se deduce el interés que se paga por la deuda vigente, y luego se deducen los impuestos corporativos, a fin de determinar la utilidad neta.

La utilidad neta representa las ganancias totales del capital de la empresa.

Razones de rentabilidad: El margen de la operación de una empresa es la razón de la utilidad de operación a las ventas totales y se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de la operación} = \frac{\text{Utilidad de la operación}}{\text{Ventas totales}}$$

El margen operativo muestra cuánto gana una empresa, antes de considerar los intereses y los impuestos, por cada dólar de ventas.

El margen de la utilidad neta: es la razón de la utilidad neta a las ventas totales y se calcula de la siguiente manera:

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

El margen de utilidad neta indica la proporción de cada dólar de ingreso que queda disponible para los accionistas de la empresa después de que se han pagado los intereses e impuestos.

Con base en el capítulo mencionado, es importante revisar que modelos se han desarrollado en los últimos años, de forma que se tenga una mejor perspectiva de lo que es la planeación estratégica, para ello el siguiente capítulo.

1.6 ANALISIS FODA

Desarrollado a principios de la década de 1970, este recurso transformó el enfoque de la estrategia empresarial. Se trata de una metodología que evalúa la situación de una empresa o proyecto mediante el análisis de sus características internas y del entorno externo.

El propósito del análisis FODA es identificar las ventajas competitivas de la organización y determinar la estrategia más adecuada en función de sus particularidades y las condiciones del mercado en el que opera.

Gracias a su versatilidad, el análisis FODA puede aplicarse en distintos niveles dentro de una empresa y en diversas áreas de estudio, como productos, mercados, divisiones o unidades de negocio. Sin embargo, su efectividad depende de centrarse exclusivamente en los factores clave que impactan el desempeño organizacional.

El análisis FODA es una herramienta creada por Albert S. Humphrey, un consultor gerencial especializado en desarrollo organizacional y gestión del cambio. Esta metodología surgió a partir de una investigación realizada por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970, cuyo objetivo era identificar las razones detrás de los fracasos en la planeación corporativa. Dicha investigación, financiada por empresas del Fortune 500, fue llevada a cabo por un equipo compuesto por Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

La planeación corporativa empezó a popularizarse en 1949 en la empresa DuPont y, para 1960, todas las empresas del Fortune 500 contaban con un gerente de planeación corporativa. Sin embargo, se llegó a la conclusión de que esta forma de planeación a largo plazo no estaba generando los resultados esperados, pues no se recuperaba la

inversión y se consideraba un gasto ineficaz. Se percibía que gestionar el cambio y establecer objetivos realistas era complicado, lo que solía traducirse en decisiones poco efectivas (Chapman, 2004)

El análisis FODA es una herramienta versátil que puede aplicarse en distintas situaciones, como en la evaluación de productos, empresas o individuos. Su propósito es generar un diagnóstico que facilite la toma de decisiones alineadas con los objetivos organizacionales. Es recomendable realizar este análisis de manera periódica para verificar el cumplimiento de los objetivos, dado que los entornos internos y externos cambian con el tiempo, aunque algunos factores sean más estables que otros.

La frecuencia con la que se realicen estos análisis dependerá del contexto y del objeto de estudio. La matriz FODA sirve como puente entre el análisis del entorno interno y externo de una empresa y la formulación de estrategias. Su principal ventaja es que permite extraer conclusiones sobre la capacidad de la organización para enfrentar cambios en el entorno mediante el análisis de sus fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas externas.

Este método se enfoca en identificar tanto los factores internos como los externos que pueden afectar el desempeño de la empresa. Mientras que evaluar fortalezas y debilidades es una práctica común, la combinación de estos factores con las oportunidades y amenazas requiere una toma de decisiones estratégicas. La matriz FODA busca sistematizar estas decisiones, comenzando generalmente con la identificación de amenazas, ya que muchas empresas recurren a la planeación estratégica cuando enfrentan crisis o desafíos.

Las fortalezas y debilidades son factores internos sobre los que la empresa tiene cierto control, mientras que las oportunidades y amenazas son externas y solo pueden influenciarse mediante cambios internos. La matriz FODA facilita la comparación de estos elementos y ayuda a definir estrategias organizacionales.

Para aplicar esta técnica, es fundamental analizar distintos elementos que afectan el desempeño organizacional, como la calidad de los productos o servicios, costos, cobertura y técnicas utilizadas. Este análisis permite identificar oportunidades y amenazas en el contexto empresarial.

Dentro de la matriz FODA, existen cuatro estrategias las cuales se basan en analizar los factores externos llamadas amenazas y oportunidades, y los factores internos llamados debilidades y fortalezas, en la siguiente figura se observan las estrategias comentadas:

Figura 1.1

Matriz FODA para la formulación de estrategias

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas Internas (F)	Debilidades Internas (D)
	Por ejemplo: Cualidades administrativas, operativas, de comercialización, financieras, de personal.	Por Ejemplo: Debilidades incluidas en el cuadro de fortalezas
Oportunidades Externas (O)	Estrategia FO: Maxi-Maxi Por ejemplo: Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO Mini-Maxi Por ejemplo: Estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
Amenazas Externas (A)	Estrategia FA Maxi-Mini Por ejemplo: Utilizar las fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	Estrategia DA Mini-Mini Por ejemplo: Atrincherarse, replegarse, liquidación sociedad en participación

Fuente: Rodríguez, (2007)

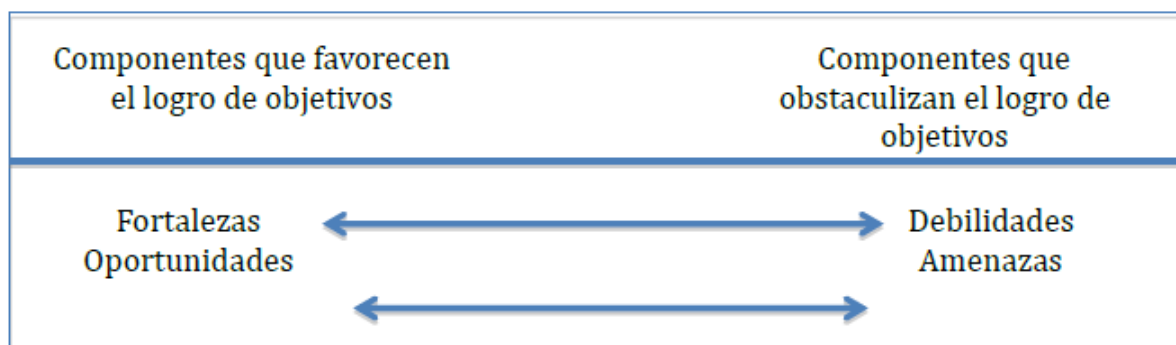
Los factores analizados en la matriz FODA corresponden a un momento específico en el tiempo. Sin embargo, tanto las condiciones internas como externas son dinámicas, lo que significa que algunos factores pueden cambiar con el tiempo, mientras que otros permanecen relativamente estables. Por esta razón, es recomendable realizar múltiples análisis FODA en distintos periodos, comenzando con una evaluación de la situación actual y ampliando el enfoque hacia diferentes momentos futuros. Esto permitirá desarrollar estrategias adaptativas y alineadas con la evolución del entorno (Rodríguez, 2007).

Al diseñar sistemas de planeación estratégica, es fundamental considerar diversos factores clave. Es crucial contar con la capacidad de identificar y comprender los cambios en el entorno, ya que estos determinan la necesidad de ajustar las estrategias. Las empresas que logran percibir con mayor precisión las variaciones en su entorno suelen ejecutar sus planes con mayor eficacia en comparación con aquellas que no lo hacen. Por ello, es imprescindible evaluar la situación estratégica de la empresa teniendo en cuenta siempre el contexto externo.

Es importante percibir los factores internos (fortalezas y debilidades) que se basan principalmente porque la Dirección puede tener control sobre ellos, por tal razón se consideran deseables, considerando como indeseables a los factores externos (amenazas y debilidades) (Rodríguez, 2007).

Figura 1.2

Factores del Análisis FODA



Fuente: Rodríguez (2007)

En la figura anterior se puede observar que los componentes son:

Fortalezas: Son los atributos internos de la empresa que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Oportunidades: Representan las circunstancias externas que pueden beneficiar el alcance de los objetivos de la empresa.

Debilidades: Son las características internas que pueden representar obstáculos para el logro de los objetivos organizacionales.

Amenazas: Son factores externos que podrían impactar negativamente las posibilidades de éxito de la empresa.

Con lo anterior, podemos decir que dos son de origen interno, los cuales son fortalezas y debilidades; y los otros dos conceptos son de origen externo, y son las oportunidades y amenazas, los primeros apoyan y facilitan el logro de los objetivos de la organización, y los llamados externos afectan y minimizan su logro, por tal razón es importante poner atención y analizar ambos aspectos.

Una vez teniendo resultados del análisis, es importante generar estrategias partiendo de la información recabada las cuales pueden ser:

1.- Defensiva: Se centra en afrontar amenazas externas con los recursos internos disponibles. Si un producto pierde liderazgo en el mercado, la empresa debe resaltar sus ventajas competitivas y proteger a sus clientes más rentables.

2.- Ofensiva: Se enfoca en el crecimiento. Cuando los clientes reconocen las fortalezas de la empresa, esta puede atacar a la competencia y resaltar sus ventajas, ya sea mediante la mejora de productos o la innovación.

3.- Supervivencia: Se aplica cuando la empresa enfrenta amenazas externas sin los recursos internos suficientes para competir. En este caso, se recomienda mantener estabilidad hasta que el entorno se estabilice.

4.- Reorientación: Se utiliza cuando surgen oportunidades que la empresa no está preparada para aprovechar. Es necesario modificar la estrategia, los productos o los servicios para adaptarse mejor a las nuevas condiciones del mercado.

La recopilación de información sobre el entorno interno y externo permite obtener un panorama claro de la situación de la organización. El análisis FODA facilita la identificación de problemas clave y proporciona información estratégica para enfrentarlos. Al ser una herramienta estructurada, permite diseñar estrategias que maximicen las fortalezas, aprovechen las oportunidades, minimicen las debilidades y reduzcan el impacto de las amenazas (Rodríguez, 2007).

Para implementar el análisis FODA de manera efectiva, se deben seguir ciertos pasos:

Integración del equipo de trabajo: Es fundamental conformar un equipo con el personal clave en el proceso de planeación, asegurando que los conflictos internos no obstaculicen el cumplimiento de los objetivos y estrategias. Este equipo debe incluir colaboradores de distintos niveles jerárquicos, pero es recomendable que sea reducido para facilitar discusiones más productivas. Asimismo, se debe elaborar una agenda con anticipación para que los participantes estén informados y puedan organizar su tiempo de manera eficiente.

Diseño de la agenda de trabajo: Los planes deben establecer objetivos medibles y asignar responsables para cada actividad, lo que permite una mejor coordinación del equipo. Además, se deben definir fechas específicas para las reuniones, asegurando que los participantes comprendan sus roles, preparen sus aportes con antelación y se familiaricen con cada etapa del proceso.

Sesión de trabajo: El análisis FODA suele realizarse mediante una lluvia de ideas en la que los participantes proponen fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Estas ideas deben registrarse en un espacio visible para que todos puedan revisarlas y analizarlas posteriormente.

Selección y análisis de problemas: Luego de la lluvia de ideas, se obtiene un conjunto amplio de factores a considerar. Se solicita a los miembros del equipo que seleccionen los más relevantes y los prioricen en función de su importancia. A partir de esta selección, se determina cuáles son los factores más significativos según la percepción del equipo.

Análisis comparativo de FODA: Una vez organizados y priorizados los factores, se procede a compararlos para identificar su naturaleza y establecer cómo abordarlos. Con el conocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se diseñan programas de trabajo y posibles estrategias que favorezcan el desarrollo de la organización.

Al llegar a esta fase, con la información obtenida del análisis FODA, se pueden formular planes de trabajo y estrategias. Esto permitirá definir el concepto de negocio de la organización, abarcando aspectos clave como productos, servicios, ventajas competitivas, perfil de clientes y las principales tendencias del mercado que influyen en su desempeño.

CAPÍTULO II MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación, se mencionarán algunos de los modelos de diferentes autores, buscando poder visualizar los aportes en el diseño de una planeación estratégica.

2.1 EL MODELO DE PLANEACIÓN DE FRANK BANGHART

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, incluye las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o de alternativas, selección de planes o de alternativas, instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación. (Álvarez, 2002).

Esta teoría habla de 3 fases:

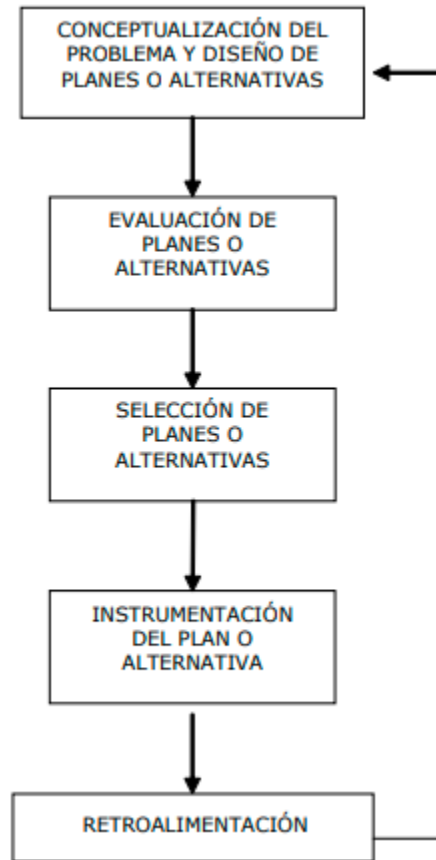
En la primera fase de la conceptualización del problema ya incluye el diseño de planes o alternativas, ligando varias de las etapas generales en una sola.

En la segunda fase, se propone la evaluación de los planes o las alternativas propuestas; este paso es coherente como antecedente a la actividad de planeación final.

En la tercera fase, se consigna la selección de planes o alternativas, como acción subsecuente a la evaluación, ya que se pudo determinar una mejor posibilidad entre las varias opciones (Alvares, 2002), ver figura 2.1.

Figura 2.1.

Modelo de Frank Banghart



Fuente: Alvares, 2002, p. 23

2.2 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE TOM LAMBERT

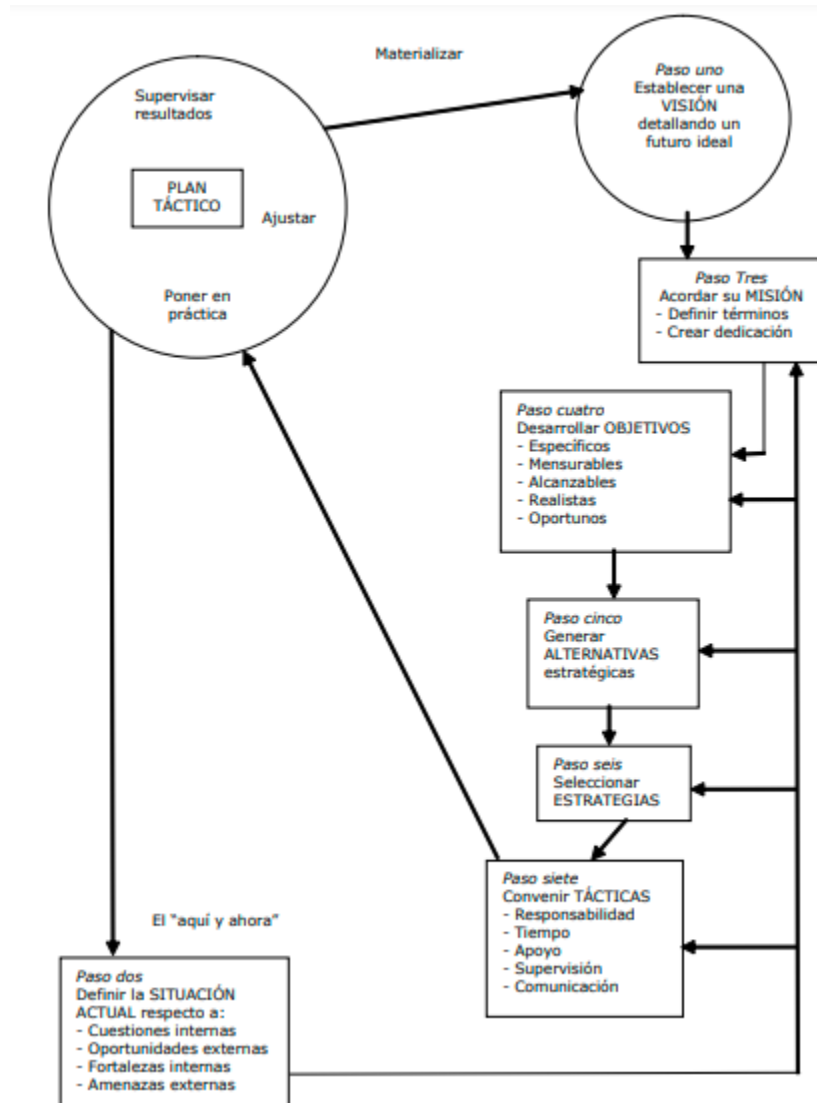
El autor de este modelo plantea ocho pasos o etapas en las que debe realizarse el proceso de planeación estratégica, y son:

- 1.-Establecer la Visión
- 2.-Definir la situación actual
- 3.-Acordar su Misión
- 4.-Desarrollar sus Objetivos
- 5.-Generar Alternativas
- 6.-Seleccionar Estrategias
- 7.-Convenir Tácticas
- 8.-Elaborar el Plan Táctico.

Considerando al autor menciona lo siguiente: el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. El modelo incorpora otros modelos y técnicas y al modificarse facilita un claro enfoque en los principios esenciales que desempeñarán un papel clave en la materialización de los planes, cultura y logros que la organización persiga de cara al futuro. Instrumentos clave para la gestión empresarial (Lambert, 2000), ver figura 2.2.

Figura 2.2

Modelo de Tom Lambert



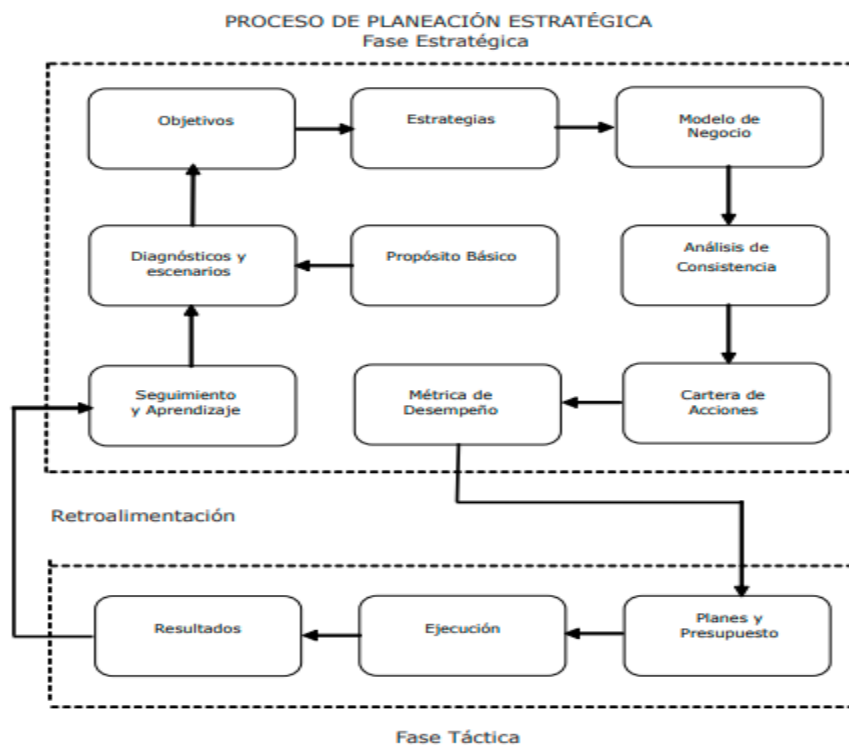
Fuente: Lambert, 2000, p.40-41

2.3 EL MODELO DE COLÓN Y RODRÍGUEZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El siguiente modelo nos menciona una visión más concreta, el esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización. Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular (Colón et al., 2005), ver figura 2.3.

Figura 2.3.

Modelo de Colon y Rodríguez



Fuente: Colón et al., 2005

2.4 EL MODELO DE BATEMAN Y SNELL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

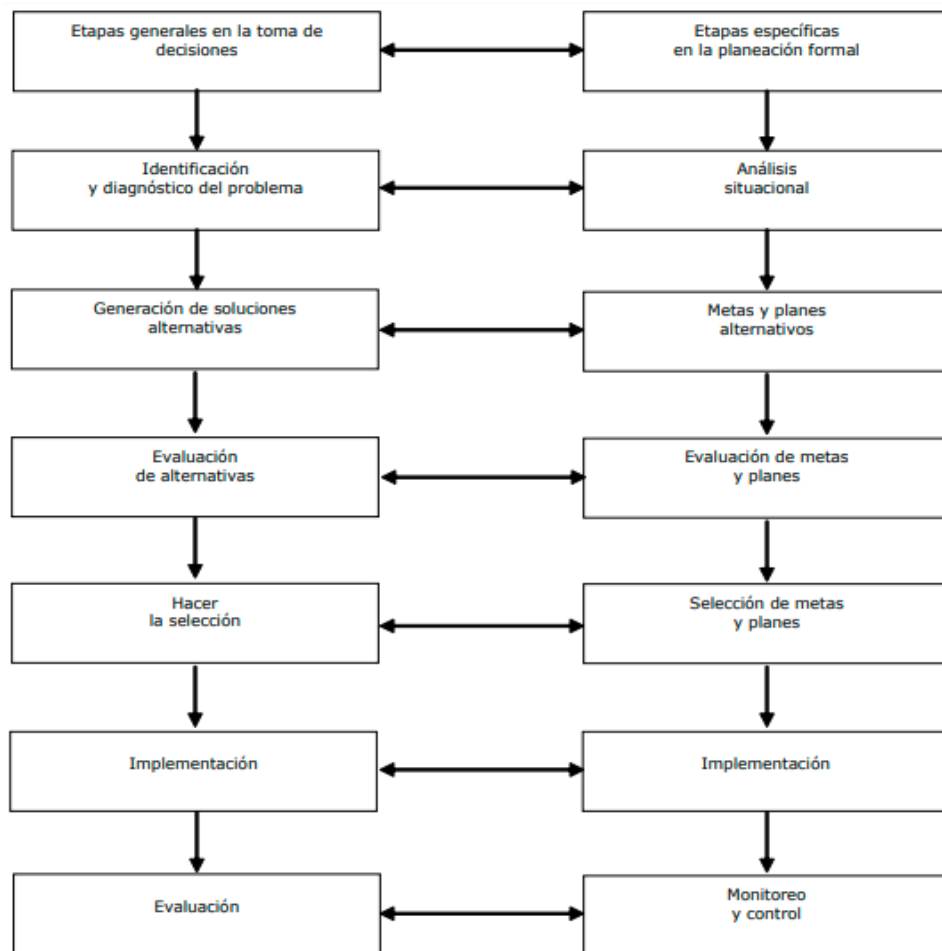
Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal. El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas.

El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica.

El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas, transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente (Bateman y Snell, 2001), ver la figura 2.4.

Figura 2.4

Modelo de Bateman y Snell



Fuente: Bateman y Snell, 2001, p. 131.

2.5 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICO PROPUESTO

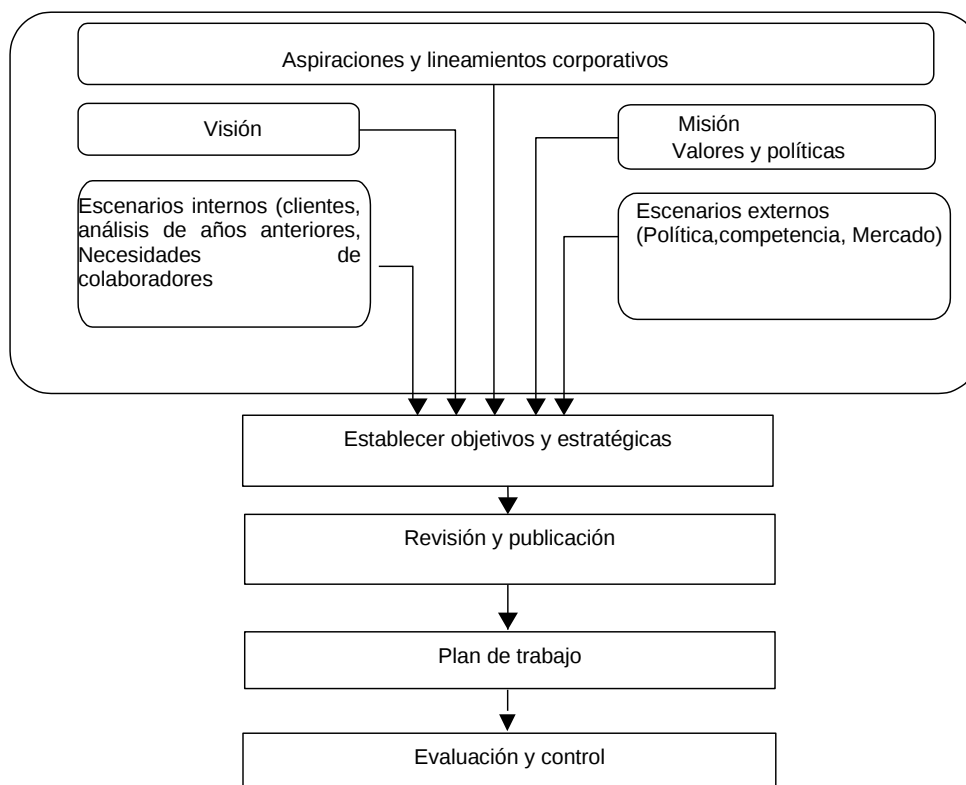
Con base en los modelos observados se considera diseñar el siguiente modelo el cual considera los siguientes pasos: ver la fig. 2.5.

1. Analizar las aspiraciones y lineamientos del Dueño/Corporativo
2. Definir la visión, misión y valores
3. Análisis de escenario interno
4. Análisis de escenarios externos
5. Establecer objetivos y estrategias
6. Revisión y Publicación
7. Plan de trabajo

8. Evaluación y control
9. Seguimiento y aprendizaje

Figura 2.5

Propuesta de Modelo de planeación estratégica



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Este modelo busca proporcionar un marco estructurado para que las empresas textiles puedan definir su rumbo en la construcción de su plan estratégico, establecer prioridades y aprovechar al máximo el recurso. El enfoque propuesto se basa en 10 etapas, de los cuales el primero considera las aspiración y lineamientos que se tienen del corporativo o dueño de la empresa, en este punto es importante saber que espera de la organización en un periodo a mediano y largo plazo.

En la segunda y tercera etapa, se revisan; la visión, misión y los valores de la organización, estos pilares fundamentales que transcribe los deseos y las estrategias del dueño o corporativo, de forma que generan identidad y propósito de una organización. Estos elementos son clave para establecer una dirección estratégica, alinear a los equipos, y transmitir un mensaje claro a los stakeholders (Clientes, empleados, inversores, etc).

En la cuarta y quinta etapa, es importante revisar los escenarios y necesidades internos y externos por los cuales la organización se ve afectada, hay algunas herramientas que ayudan a este análisis, como la aplicación de FODA, PESTEL, Diagrama de cadena de valor, etc. Con ello buscar que se pueda identificar y analizar los temas con mayor relevancia que puedan afectar el desempeño y obstaculizar la visión que se tienen de la organización.

En la sexta etapa, después de tener identificadas las necesidades, es importante establecer estrategias y objetivos que estén enfocados al logro de la visión establecida, de forma que puedan ser claras y alcanzables, importante identificar las áreas de oportunidad y riesgos que limiten el logro de estas estrategias y objetivos, de forma que las estrategias generadas estén acompañadas con la mitigación de esos riesgos, y se puede prevenir su afectación negativa a la organización.

En la séptima etapa, es importante revisar y asegurarse de lo establecido, de forma que la persona interesada de realizar esta planeación estratégica, este de acuerdo, así como poder hacer de conocimiento a las personas involucradas, en este caso puede tener el alcance con respecto a las estrategias y objetivos de una forma específica, y acompañado de generar un mapa o diagrama que pueda contener la información necesaria para poder hacer público a toda la organización.

En la octava etapa, se busca generar planes de trabajo de forma más específica para cada departamento de la organización, buscando se pueda sustentar el

cumplimiento de las estrategias y objetivos establecidos, asignando responsable y fecha de cumplimiento, en este punto es importante generar posibles riesgos que pueda afectar a la ejecución de estas acciones de forma que se puedan tener identificados y controlados por medio de acciones de mitigación.

En la novena etapa, la idea es revisar el seguimiento y medir en el tiempo el cumplimiento de estas acciones que van a sustentar el logro de los objetivos y estrategias establecidas, se busca que anualmente se revise su cumplimiento, sin embargo, puede revisarse con mayor frecuencia si así lo requiere la naturaleza de las acciones.

Estas son las etapas del diagrama propuesto para este proyecto, buscando se pueda cubrir el objetivo establecido.

En el siguiente capítulo se indagará en observar el comportamiento de la industria textil en México, y en específico en la ciudad de Puebla, de forma que se tenga información relevante con respecto en la industria textil en el tiempo, y algunos antecedentes.

CAPÍTULO III LA INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil ha sido un pilar fundamental en el desarrollo económico y cultural de numerosas sociedades a lo largo de la historia. Desde tiempos ancestrales, la producción de tejidos ha sido una actividad central en la vida humana, brindando vestimenta y textiles para una variedad de propósitos.

Se explora la evolución de la industria textil, desde sus humildes orígenes en la antigüedad hasta su relevancia contemporánea en la economía global.

De igual forma, ha desempeñado un papel crucial en el tejido económico y social de México, y en particular, en el estado de Puebla. Desde tiempos ancestrales, la fabricación de textiles ha sido una parte integral de la identidad cultural y económica del país, atravesando épocas de cambio y adaptación. México tiene una rica historia textil que se remonta a las civilizaciones prehispánicas, y a lo largo de los siglos, esta industria ha evolucionado para convertirse en un importante motor económico.

El estado de Puebla, con su vasta tradición textil, se destaca como uno de los principales centros de producción y diseño de textiles en México. Su ubicación estratégica y su herencia artesanal han contribuido a su desarrollo como un polo importante en la industria textil nacional. Desde las antiguas técnicas indígenas hasta las modernas fábricas y talleres, Puebla ha mantenido una influencia significativa en la moda, el comercio y la cultura textil del país.

A continuación, se exploran antecedentes de la industria textil, posteriormente antecedentes en México, y principalmente en la ciudad de Puebla.

3.1 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL

La industria textil ha sido esencial para la humanidad, proporcionando empleo a hombres y mujeres desde tiempos antiguos. Esta actividad es tan vieja como la

humanidad misma, ya que, después de satisfacer sus necesidades básicas, las personas empezaron a cubrir sus cuerpos por motivos climáticos, psicológicos y de comodidad.

En los primeros tiempos, se utilizaban hojas, plantas, hierbas y cortezas en su estado natural. También se empleaban los largos filamentos de algunas plantas, descubriendo que al rizar y torcer estos filamentos con las manos, se aumentaba su flexibilidad, suavidad y resistencia. Al unir varios de estos filamentos, comenzaron a hacer trenzas y esteras, un tipo de tejido cruzado antes de conocerlo como tal (Guaura, 1990).

Con el tiempo, las cortezas de árboles, plantas y hierbas se usaron para hacer ligamentos, hilo, cuerdas y velas. Los egipcios, conocidos por sus antiguos telares, utilizaban la corteza interior del papiro para fabricar cuerdas, esferas y velas para sus barcos, y posteriormente, también telas.

Para procesar las cortezas, plantas y hierbas, se maceraban en agua y se golpeaban con mazos de madera sobre una piedra, lo que las hacía más suaves y flexibles. Para teñir estos materiales, se utilizaban jugos vegetales, dependiendo del color e intensidad deseados.

En 1953, en la cueva de Lascaux, ubicada en el suroeste de Francia, el investigador Abbé Glory examinó una sección del suelo y descubrió un fragmento de arcilla y carbonato de calcio que se desmoronó en sus manos. Al analizarlo, se determinó que era una pieza de cordel del periodo Paleolítico, lo que demuestra que el cordel se utilizaba como textil desde tiempos muy antiguos. Los humanos primitivos se dieron cuenta de que los animales no solo servían como alimento, sino que también sus pieles podían usarse para cubrirse.

Desde esa época, se empezaron a emplear fibras naturales como el lino, la lana, el algodón y la seda. Durante mucho tiempo, la historia de los textiles estuvo estrechamente ligada al desarrollo de estas cuatro fibras naturales (Guaura, 1990).

Más tarde, el ser humano aprendió a procesar estas fibras, hilándolas y tejiéndolas, y las usó para vestirse. Al principio, no contaba con instrumentos especializados, por lo que utilizaba cualquier utensilio disponible. Así se desarrollaron herramientas como el huso para hilar y el telar para tejer.

De esta manera nació la industria textil, inicialmente como una actividad doméstica que se mantuvo así durante mucho tiempo. Con el tiempo, instrumentos como el huso y el telar evolucionaron, mejorándose para satisfacer las necesidades y comodidades del hombre. Surgieron el torno y la rueca para hilar, que seguían siendo manuales y, más tarde, movidos por animales.

Eventualmente, se formaron gremios u obrajes textiles, marcando un cambio significativo en la industria textil. Ahora, la gente dejó de trabajar en sus casas según su actividad y comenzó a hacerlo de manera colectiva y más organizada, aunque las actividades seguían siendo artesanales.

Para 1760, en Inglaterra, se desarrollaron diversos instrumentos destinados a facilitar el trabajo. Estos pequeños inventos produjeron grandes cambios, marcando el inicio de la Revolución Industrial y el surgimiento de la industria textil tal como la conocemos hoy.

Según algunos estudiosos, la Revolución Industrial está íntimamente ligada al progreso de las máquinas de hilar y tejer. Este período marcó cambios profundos en lo económico y lo social, alterando las estructuras tradicionales de la sociedad y modificando los hábitos y preferencias de las personas. Estos cambios generaron un aumento en la demanda de telas y ejercieron una presión considerable sobre los métodos de producción industrial para satisfacerla (Corma, 1959).

La Revolución Industrial marcó el final de los talleres y los gremios, dando lugar al surgimiento de fábricas, la división del trabajo y la especialización en los roles laborales. Las fábricas textiles comenzaron a emplear a individuos sin experiencia ni formación,

incluyendo a mujeres y niños. Este impacto fue particularmente notable en la industria textil, donde el número de fábricas aumentó de 143 en 1787 a 1263 en 1855.

Durante este período, las técnicas de producción de hilos y telas experimentaron avances significativos. Los procesos manuales evolucionaron hacia métodos semiautomatizados y automatizados. La invención de la lanzadera volante reemplazó al telar manual debido al incremento notable en la demanda de hilos. Asimismo, se desarrolló la primera máquina de hilar con movimiento hidráulico y se introdujeron nuevos métodos de fabricación. Aunque la disposición industrial de las máquinas aumentó la disponibilidad de hilos, los telares aún no lograban satisfacer completamente la demanda.

A partir de este desarrollo, surgieron los primeros telares impulsados por fuerza hidráulica diseñados para aplicaciones industriales, conocidos como "telares de poder". A pesar de estos avances, persistía una necesidad no resuelta: la alta demanda de fibras para la hilatura. Para abordar este problema, se introdujo la despepitadora de algodón, que satisfizo las necesidades de los hilanderos y cerró así el ciclo productivo (Guaura, 1990).

La mayoría de estas máquinas funcionaban gracias a la fuerza hidráulica, lo que llevó a la ubicación de las primeras fábricas en las proximidades de los ríos. Más adelante, con la invención de la máquina de vapor, se desencadenó una nueva revolución en toda la industria.

3.2 LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO

3.2.1 Generalidades de la industria en México

En la actualidad, la clasificación de empresas abarca desde microempresas hasta grandes corporaciones, operando en diferentes sectores económicos. Estas clasificaciones son esenciales para la gestión de información estratégica. Un ejemplo es la Secretaría de Economía de México, que utiliza directorios de empresas para fomentar la integración de pequeñas y medianas empresas (Pymes) en cadenas de valor sólidas

y programas gubernamentales diseñados para fortalecer su presencia tanto en mercados nacionales como internacionales (Baltodano y Leyva, 2020).

En línea con las estadísticas globales, las Pymes en México constituyen una parte fundamental del panorama empresarial. El 92.9% de las empresas son microempresas, el 5.9% son pequeñas, el 1.0% son medianas y solo el 0.2% son grandes empresas (CEPAL, 2018). Esta distribución destaca la relevancia de las Pymes en la economía mexicana, ya que más del 99% de las empresas pertenecen a este segmento. Esto convierte a las Pymes en un sector sensible y volátil, pero esencial para la economía nacional y la generación de empleo regional. Por lo tanto, es crucial implementar políticas que fortalezcan su desempeño y optimicen la economía nacional.

Aunque las Pymes generan una cantidad significativa de empleo en comparación con las grandes empresas, su productividad laboral es generalmente menor. De acuerdo con datos de la CEPAL (2018), las microempresas presentan una productividad laboral del 14%, las muy pequeñas del 34%, las pequeñas del 37% y las medianas del 45%. Esto indica que estas empresas tienen un margen considerable de mejora en términos de eficiencia laboral (Baltodano y Leyva, 2020), ver tabla 3.1.

Tabla 3.1

Productividad laboral según tipo de empresa

Tipo de Empresa	Rango de personal ocupado	Producción laboral
Microempresas	De 1 a 9	14%
Muy pequeñas	De 10 a 19	34%
Pequeñas	De 20 a 49	37%
Medianas	De 50 a 249	45%

Fuente: Baltodano y Leyva (2020)

Según los datos de la Tabla 3.1, México muestra la mayor disparidad en productividad entre las pequeñas y medianas empresas (Pymes) y las grandes empresas

en comparación con otros países miembros de la OECD. Además, el sector informal contribuye significativamente a esta brecha, representando un desafío crucial para el gobierno y, al mismo tiempo, una oportunidad para impulsar la formalización mediante políticas públicas. Aproximadamente el 57% de los negocios en México pertenecen al sector informal, lo que complica la capacidad de las instituciones gubernamentales para involucrarlos en inversiones que aumenten la productividad, mejoren el bienestar social y reduzcan la corrupción.

Por otro lado, el incremento de la productividad laboral en México en las últimas décadas ha sido mínimo. En 2015, una jornada laboral de 8 horas para un trabajador mexicano, teniendo en cuenta la eficiencia de los recursos, no mostraba cambios significativos en comparación con la misma jornada laboral de hace 20 años. En otras palabras, la cantidad de bienes producidos en el mismo período de tiempo apenas había mejorado. Esto subraya la necesidad de realizar esfuerzos adicionales en ámbitos institucionales, culturales, tecnológicos, educativos y de innovación para lograr un aumento significativo en la producción (Baltodano y Leyva, 2020).

Estas circunstancias subrayan la urgencia de fortalecer los programas de apoyo, en particular, para las empresas de menor tamaño, a través de políticas más efectivas, incluyendo alianzas y estrategias que contribuyan a elevar los niveles de productividad laboral. Asimismo, es esencial abordar las disparidades salariales existentes en la sociedad actual.

El crecimiento económico de un país se refleja en el aumento de la producción de bienes y servicios durante un período determinado, lo cual se mide a través del Producto Interno Bruto (PIB). Este crecimiento es impulsado por varios factores, incluyendo el capital humano, la inversión, la productividad y el desarrollo económico. Sin embargo, en México, la tasa de crecimiento de la productividad laboral entre 2000 y 2014 apenas aumentó un 0.9%. Esto indica que el incremento en la producción por persona ha sido mínimo en términos evolutivos (CEPAL, 2016). Es importante destacar que la productividad puede variar según el estado.

En el año 2014, los estados de Querétaro, Zacatecas y Aguascalientes registraron los índices de productividad laboral más altos, con un promedio del 2.6% (CEPAL, 2016). Estas diferencias pueden estar relacionadas con diversos factores propios de cada estado, como los niveles de educación, el porcentaje de negocios informales, la seguridad pública y la tecnología disponible.

Según la CEPAL (2018), las pequeñas empresas enfrentan un mayor riesgo de cierre, y su fracaso no siempre se debe a ineficiencias internas, sino a la falta de políticas de apoyo efectivas. Además, el fracaso de estas empresas se atribuye a la falta de respaldo gubernamental en áreas clave como la educación, la cultura, el conocimiento de los mercados y la innovación.

Al analizar las causas de los fracasos empresariales desde la perspectiva de los nuevos emprendimientos, se concluye que la falta de acceso a programas de desarrollo de habilidades conduce a modelos de negocios erróneos en las etapas iniciales (Baltodano y Leyva, 2020).

En resumen, el inicio de una empresa puede ser un período difícil debido a las altas tasas de cierre en el primer año. A pesar de los esfuerzos realizados en la última década, no se han logrado mejoras significativas en las condiciones de trabajo ni en las brechas de productividad entre las empresas de diferentes tamaños. Estas brechas afectan la efectividad de su desempeño y la calidad de sus productos y servicios, contribuyendo a la desigualdad económica a nivel regional.

Para mejorar la productividad empresarial en la región, se requieren esfuerzos significativos que involucren tanto al sector privado como al público a través de iniciativas que fomenten la producción, mejoren las condiciones laborales, educativas y de formación, y promuevan el respeto de los derechos laborales. La Organización Internacional del Trabajo sugiere estrategias como políticas de aumento de la producción, revisión y adaptación de normativas, incentivos y fortalecimiento de capacidades administrativas (Baltodano y Leyva, 2020).

3.2.2 Antecedentes de la industria textil en México

La manufactura de textiles en México tiene una historia muy antigua que se remonta a épocas prehispánicas. La relevancia de las telas de algodón en este periodo ha sido documentada por autores como Fray Bernardino de Sahagún y Fray Diego Durán, quienes en sus crónicas detallan la belleza de estos textiles, especialmente los utilizados por las personas importantes de aquel entonces. Los aztecas utilizaban un huso denominado "malacatl" para hilar, y un telar conocido como "otate" para tejer, que funcionaba al tender los hilos en dos planos cruzados y formar la trama con el "chochopaxtli", equivalente a la lanzadera moderna (Ramos, 1988).

Los nativos de México ancestralmente trabajaban el algodón, un producto autóctono cultivado desde tiempos antiguos. Es notable que el algodón se utilizaba para confeccionar prendas incluso antes de que los europeos tuvieran conocimiento de él. Además del algodón, también trabajaban el pelo de conejo, tejiéndolo, y empleaban fibras resistentes como el henequén para fabricar redes y hamacas.

Tras la llegada de los españoles a México, se establecieron obrajes y talleres. La introducción de nueva tecnología por parte de los españoles provocó cambios en las costumbres y la sociedad, lo que se reflejó en las diferentes formas de vestimenta. Durante la época colonial, había artesanos dedicados a esta actividad, y ya se observaba una diferenciación entre las regiones geográficas, influenciada por el tipo de actividad económica que se desarrollaba. A partir de entonces, Puebla se convirtió en el principal productor textil de la Nueva España, una posición que mantuvo hasta el siglo XIX, cuando comenzó a compartir este rol con otros centros como Orizaba y la Ciudad de México.

Los primeros pobladores de la ciudad de Puebla eran artesanos que habían emigrado del Arzobispado de Toledo, y eran hábiles en la fabricación de paño y diversos tipos de tejidos. Pronto establecieron obrajes para el hilado y tejido de algodón y lana. Dado que no se fundaron establecimientos similares en casi ninguna otra parte de la Nueva España, salvo en Querétaro, los productos textiles poblanos ganaron cada vez

más demanda. Según el periodista e historiador Enrique Cordero y Torres, la industria textil se inició en Puebla antes de 1548, año en que el Rey Carlos I de España otorgó el primer permiso para establecer obrajes, que eran los centros de trabajo o talleres de los artesanos. El "maestro" era el propietario y poseedor de los instrumentos de producción y la materia prima (Ramos, 1988)

Durante la época colonial en México, la producción textil se centraba principalmente en la fabricación de prendas de vestir comunes, que eran utilizadas por la población indígena, ya que la ropa de lujo era importada de España. Esta situación contribuyó significativamente al retraso en el desarrollo de la industria manufacturera en el país. En ese periodo colonial, se promovía activamente el crecimiento de sectores como la minería y la agricultura, pero no se daba el mismo impulso a la industria, debido a que esto significaría competir con la producción y el mercado de la metrópoli española.

Durante los tres siglos de dominio colonial, la producción textil se limitó principalmente a la fabricación de telas básicas que se tejían en telares mecánicos operados manualmente en los obrajes establecidos. Sin embargo, estos obrajes no podían considerarse verdaderas fábricas, ya que su producción dependía en gran medida de la cantidad de telares de algodón dispersos en ciudades como Puebla, Cholula, Huejotzingo y Tlaxcala.

La generación de ingresos de estos obrajes se debía más a la cantidad de telares de algodón disponibles que a una verdadera industrialización. Además, en esa época existían gremios para cada una de las actividades artesanales, siendo el gremio de los bordadores el primero en organizarse legalmente en México (Ramos, 1988).

Durante los primeros años de la dominación española en México, la comunicación limitada con España impulsó el desarrollo y crecimiento de la producción textil en la Nueva España para satisfacer la demanda de la creciente población colonial. A pesar de que se importaban tejidos de lana, seda y lino de España, su costo elevado debido a los altos gastos de transporte y los impuestos los hacían accesibles principalmente para la

clase privilegiada, compuesta por españoles y criollos ricos. Mientras tanto, la industria textil de la Nueva España se enfocaba en el mercado popular, aunque el algodón producido localmente se exportaba a España como materia prima.

La Revolución Industrial, que revolucionó Europa, llegó tarde a México debido en parte a la estructura social y económica que dificultaba la adopción de nuevas tecnologías. Durante la época colonial, se establecieron los primeros obrajes de paño en México, algunos de los cuales fueron fundados por Don Francisco de Velazco. Para 1800, ya había alrededor de 8,000 obrajes de tejido solo en Querétaro (Rivero, 1990).

El periodo de la independencia mexicana trajo consigo cambios políticos y sociales, pero en el ámbito de los gremios, talleres y obrajes, la situación fue similar a la de la colonia. Durante este periodo, el monopolio comercial que ostentaban los españoles pasó a manos de ingleses, franceses y estadounidenses. La producción textil en Puebla, México y Querétaro se vio gravemente afectada por la entrada de productos extranjeros al país. Durante los primeros años posteriores a la independencia, las importaciones de telas extranjeras de alta calidad y precios competitivos eliminaron la demanda de productos textiles nacionales. No fue hasta 1827 que se promulgó el primer decreto para proteger la industria local y artesanal.

Los criollos, respaldados por el gobierno, optaron por importar maquinaria para producir telas similares a las que se importaban, con la intención de generar empleo para hilanderos y tejedores. Luego se promulgó un segundo decreto proteccionista que prohibía la importación de telas, lo que suscitó un entusiasmo nacional por erigir fábricas modernas. Sin embargo, estos decretos también propiciaron un aumento en el contrabando de telas, lo que continuó siendo una amenaza para la industria textil (Rivero, 1990).

Lucas Alamán desempeñó un papel crucial en el desarrollo de la industria textil en México al fundar el Banco de Avío en 1830. Este banco tenía como objetivo primordial financiar la industria textil y obtuvo un éxito notable al otorgar préstamos a los primeros

proyectos de fábricas textiles, muchas de las cuales ya estaban establecidas antes de la creación del banco. Entre 1831 y 1832, con el apoyo gubernamental, ya había cinco fábricas listas para operar. Sin embargo, estalló la guerra en 1832, lo que resultó en la retención de la maquinaria en Veracruz y la suspensión de los créditos, frenando así el proceso de industrialización y retrasando la anhelada revolución industrial en México.

En 1834, Pedro Sainz de Baranda estableció la fábrica "La Aurora" en Valladolid, Yucatán, dedicada al hilado y tejido de algodón. Todas las máquinas utilizadas eran nuevas y funcionaban con energía de vapor. Aunque se dice que fue la primera fábrica de este tipo en México, establecida sin la ayuda del Banco de Avío ni la protección del gobierno, no se la considera la primera fábrica textil moderna debido a la situación de Yucatán en proceso de independencia en ese momento.

En 1835, Esteban de Antuñano fundó "La Constancia Mexicana", reconocida como la primera fábrica textil en México, dedicada exclusivamente al hilado de algodón y respaldada por el Banco de Avío y el gobierno mexicano.

Las primeras máquinas en México operaban con fuerza humana y métodos rudimentarios como las ruedas hidráulicas y los molinos de viento, considerados formas de energía inanimada en ese momento. Sin embargo, las primitivas ruedas hidráulicas tenían numerosos defectos, lo que llevaba a los usuarios a recurrir a métodos antiguos como la fuerza animal y humana para mantener la producción. La transición a las turbinas representó un avance significativo, con dos tipos utilizados en México: las de acción, para caídas de agua más altas y menores volúmenes, y las de reacción, para mayores volúmenes y menor caída. Este cambio permitió que con solo tres turbinas se pusieran en marcha 258 telares y 8480 husos de hilar.

A finales del siglo XIX, la energía hidráulica evolucionaba hacia la hidroeléctrica, mientras el crecimiento de las instalaciones textiles demandaba más potencia y plantas generadoras. Sin embargo, el programa de expansión de la industria textil se vio afectado nuevamente por la Revolución de 1910 (Ramos, 1988).

Hasta ese momento, los métodos más comunes de generación de energía en la industria textil eran el vapor, mediante motores o calderas, y el agua, mediante turbinas. Sin embargo, la variabilidad de los caudales de los ríos causaba deficiencias en la producción por falta de energía constante. En 1913, se introdujo en México el primer motor diésel, inicialmente esperanzador pero luego mostró resultados menos favorables de lo esperado. Con el tiempo, y debido a los altos costos, las fábricas textiles optaron por dejar de producir su propia energía y contratar los servicios de compañías eléctricas.

3.3 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN PUEBLA

El estado de Puebla se industrializó tempranamente en el sector textil, comenzando en los años 30 del siglo XIX con la producción mecanizada de textiles de algodón, una industria que predominó por más de 100 años hasta 1965. Junto con los sectores de alimentos y bebidas, el textil fue uno de los más importantes en términos de número de establecimientos, inversión y valor de producción. Mientras a nivel nacional, entre 1940 y 1960, la estructura industrial se modernizaba y diversificaba, en Puebla no se dieron cambios sustanciales y persistió el predominio de las industrias tradicionales de bienes de consumo no duraderos, con la producción textil manteniéndose como la rama hegemónica. A pesar de ciertos rezagos, la industria de transformación en Puebla tuvo un peso significativo en inversión, producción y empleo.

Entre 1960 y 1970, la industria textil enfrentó una profunda crisis. Para 1976, otras industrias como la automotriz y la metálica básica, que se incorporaron en 1967, comenzaron a ganar importancia. La producción se diversificó, incluyendo bienes de consumo duraderos, intermedios y de capital, y surgieron grandes monopolios con inversión extranjera, dinamizando la economía regional. El periodo de 1835 a 1976 es crucial para entender el peso del sector textil en la industria regional y los cambios en el proceso de industrialización.

Puebla tenía una gran tradición textil desde tiempos prehispánicos, aprovechada durante la colonia, lo que facilitó la integración de la mano de obra en las fábricas textiles. La región también contaba con materias primas, mercado y capital para invertir en la industria. El sector textil del algodón fue predominante hasta los años 60 del siglo XX. (Rodríguez, 2006).

Según Rodríguez, quien comparó la industrialización del país con la del estado de Puebla, se observó que durante el siglo XIX y la primera década del siglo XX ambos mostraban tendencias similares. Sin embargo, a partir de 1940, Puebla mostró un rezago en su desarrollo, que no se ajustaba al modelo nacional.

Esteban de Antuñano, un economista, industrial y empresario poblano, fundó la primera fábrica mecanizada de hilados y tejidos de algodón en México, La Constancia Mexicana, que inició actividades el 7 de enero de 1835. Antuñano propuso desarrollar la industria textil con tecnología de punta, aprovechando los recursos naturales de la región, la tradición textilera y la abundancia de mano de obra. Su labor fue notable, especialmente considerando las difíciles condiciones políticas y el rechazo a la industria tecnificada por parte de los artesanos de la época.

Entre el último tercio del siglo XIX y la primera década del XX, la industria en México experimentó un salto cualitativo con la integración de un mercado nacional, gracias a la infraestructura ferroviaria y la abolición de las alcabalas. La incorporación de nueva tecnología y el uso de energía eléctrica en los procesos productivos y en las comunicaciones permitieron un mejoramiento de la industria, particularmente en la producción de textiles y azúcar. Esta situación se reflejó en Puebla, donde la industria textil y la de alimentos y bebidas seguían siendo predominantes. En 1892, existían 19 fábricas textiles en el estado, aumentando a 36 en 1904, junto con 8 ingenios de alta tecnología.

A comienzos del siglo XX, la industrial de Puebla no solo abarcaba el sector textil, sino también la producción de harinas, aceites, piloncillo, galletas, pastas, aguas

gaseosas, bebidas alcohólicas, loza, azulejos, vidrio, velas, sombreros, piel, calzado, muebles, productos metálicos, cerillos, tabaco y azúcar. Los productos destinados a la exportación fueron los más favorecidos por los avances y la modernización. En 1904, la producción de cereales en Puebla fue tan abundante que contribuyó a mitigar la escasez en la capital del país. (Cordero y Torres, 1965:316). Se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 3.1

Estructura productiva del municipio de Puebla en 1906

ESTRUCTURA PRODUCTIVA DEL MUNICIPIO DE PUEBLA EN 1906			
Sectores	No. de Est.	Total de trabajadores	Valor de la producción en pesos
Alimentos y Bebidas	129	1 173	2 579 043
Textiles	84	3 173	4 786 673
Confección e indumentaria	123	384	220 612
Curtido y producción de cuero	73	742	689 489
Metales	71	281	210 138
Cerámica y Vidrio	30	202	97 476
Madera y Muebles	80	251	104 349
Construcción	39	348	195 173
Papel e imprenta	30	138	58 013
Productos químicos	37	145	268 315
Otros	14	87	53 231
Totales	710	6 924	9 262 512

Fuente: Rodríguez, 2006

De acuerdo a la tabla anterior, se observa que las industrias textiles, de alimentos y de bebidas predominaban en términos de número de establecimientos, total de trabajadores y valor de la producción. La mayoría de los establecimientos textiles se fundaron entre 1835 y 1864, y hacia finales del Porfiriato, la industria textil representaba el 56% del total de fábricas en el país. Puebla abastecía de mantas y otros tipos de tela a 19 estados de la república y exportaba también al centro y sur del continente (Rodríguez, 2006).

Desde la década de 1940, al concluir la segunda guerra mundial, la modernización de la industria se convirtió en una preocupación central para el movimiento obrero. En

este contexto, las centrales sindicales adoptaron una postura ambivalente. Esta actitud no se debió tanto a un rechazo al proceso de modernización en sí, sino a la resistencia de la clase trabajadora frente a la introducción de nuevas máquinas, especialmente aquellas diseñadas para reducir la necesidad de mano de obra.

A pesar de ello, los desafíos de competitividad en el mercado hicieron que la modernización resultara inevitable. Sin embargo, no fue hasta 1950, con la promulgación de un decreto que establecía la obligatoriedad de reglas generales para modernizar la industria textil y sus derivados, cuando este proceso se institucionalizó. Este marco normativo abrió la puerta a la modernización y facilitó el desplazamiento de trabajadores sin imponer mayores obligaciones a los empresarios.

En Puebla, este cambio comenzó a materializarse a la segunda mitad de la década de 1950, concentrándose principalmente a la industria artesalera. Esto se debió a que en los pequeños establecimientos de este sector, la sustitución de una o dos máquinas no representaban un costo significativo.

A partir de la década de 1960, la industria textil experimentó transformaciones significativas en casi todos sus aspectos. La modernización impulsó cambios profundos, como la modificación de las tarifas salariales, los ritmos de trabajo e incluso las formas de pensar y las relaciones entre los distintos sectores de la clase trabajadora. La reglamentación vigente facilitó la implementación de estos cambios sin mayores contratiempos, introduciendo conceptos innovadores relacionados con la productividad y abriendo paso a nueva etapa para la industria (Gamboa et al., 2000).

Entre 1960 y 1990, la industria textil en Puebla experimentó un proceso de modernización marcado por múltiples desafíos. Si bien algunas empresas originadas en el siglo XIX lograron adaptarse y mantenerse en el mercado, muchas terminaron cerrando. Para 1990, la crisis del sector llevó a una reducción significativa de las jornadas laborales. La apertura comercial y la entrada masiva de textiles importados, incluidos

productos de contrabando, afectaron gravemente a la industria, que enfrentaba serias dificultades para competir debido a la obsolescencia de su infraestructura.

Aunque surgieron nuevas empresas orientadas a la exportación y con altos niveles de productividad, estas no fueron suficientes para contrarrestar la pérdida de empleos en el sector. Durante más de dos décadas, la industria textil ha registrado una disminución sostenida en la ocupación y la demanda, producto de una falta de competitividad y las crisis económicas recurrentes (Gamboa et al., 2000).

3.3.1 Desafíos de la industria textil en el Estado de Puebla

El estallido y desarrollo de la Revolución Mexicana durante su periodo armado y de reconstrucción nacional limitó el proceso de industrialización. Entre 1910 y 1919, surgieron diversos problemas relacionados con el abastecimiento de materias primas y combustible, interrupción de las vías de comunicación, paralización del tráfico ferroviario, cuestiones monetarias, reducción del mercado y la salida de capitales.

Las acciones violentas de los revolucionarios afectaron la actividad industrial. Importantes centros fabriles fueron cerrados temporalmente, como las fábricas textiles poblanas Covadonga y la de Metepec en Atlixco. La contienda armada entre diferentes grupos (zapatistas, huertistas, arenistas y constitucionalistas) ocasionó destrucciones, saqueos e incendios de edificios y maquinaria de muchas factorías. La situación se agravó con la actitud desafiante de los trabajadores textiles, que realizaron varios paros laborales. La lamentable situación económica provocó hambrunas, inflación y aumento de los precios de los artículos de primera necesidad, generando un gran descontento popular. A la industria textil también le afectó el decreto expedido en 1917 que permitía la libre importación de ciertos productos textiles, provocando una disminución del mercado interno (Rodríguez, 2006).

La industria textil experimentó un comportamiento inconsistente, enfrentando momentos críticos como el periodo de 1922 a 1924, cuando se registró una disminución

en la producción, ventas y empleo de obreros. Además de estos problemas, se realizaron paros patronales, algunos debido a la sobreproducción, y se presentó una intensa lucha obrera manifestada en varias huelgas. La revuelta liderada por Adolfo de la Huerta en 1923 y los conflictos entre los obreros "libres" (no sindicalizados) y los organizados en la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) también impactaron negativamente la actividad textil. En la segunda mitad de la década de los veinte, el sector experimentó una cierta recuperación, pero hacia finales de la década, una crisis de sobreproducción resultó en el cierre de fábricas, reducción de jornadas laborales y desempleo (Rodríguez, 2006).

En 1930, la producción manufacturera en Puebla estaba compuesta casi en su totalidad (94%) por la industria tradicional, de la cual el 54% era textil y el 35% de alimentos y bebidas. Estos porcentajes se reflejan en la tabla 3.2.

Tabla 3.2

Industria de transformación en Puebla 1930

Rama económica	Establecimientos	Inversión	Producción
		(millones de pesos)	
Textiles	947	38 (61%)	31 (54%)
Alimentos	1071	20 (32%)	20 (35%)
Materiales de construcción	111	1 (1.8%)	0.9 (1.6%)
Tabaco	4	0.9 (1.6%)	0.9 (1.6%)
Las restantes	4	2.2 (3.6%)	3.5 (6%)
Productos metálicos			1 (1.8%)

Fuente: Ventura, (2006)

Esta estructura se mantuvo vigente hasta mediados de los años sesenta del siglo XX. En ese tiempo, predominaban los establecimientos de tamaño pequeño y mediano. La acumulación económica en la región se sustentaba en la industria textil del algodón, que alcanzó su apogeo entre 1930 y 1955. Sin embargo, después de este período, la industria entró en declive y sufrió una crisis profunda, experimentando su peor colapso entre 1955 y 1970. Alrededor de 1965, la era de la producción textil del algodón en Puebla llegó a su fin, dando paso a la producción con fibras artificiales y sus mezclas con fibras naturales (Rodríguez, 2006).

Para el periodo del 2012 al 2015, en el Estado de Puebla, según datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la mayoría de las empresas dedicadas a la fabricación de tejidos, que ascienden a un total de 373, se enfocan en la producción de tejido plano, representando el 78.6%. Se destaca también la integración de procesos en este grupo de empresas. Asimismo, se encuentran empresas especializadas en el acabado de telas e hilos, con 35 empresas dedicadas exclusivamente al acabado de hilos, donde el teñido es la actividad principal. En cuanto al acabado de telas, algunas empresas realizan diversas operaciones como tratamiento preliminar, teñido y estampado. Además, muchas de las empresas de hilatura y tejido también realizan el acabado de hilo y tela junto con otros procesos.

Por otro lado, el número de empresas dedicadas a la fabricación de artículos de punto en el estado es de 80 unidades, lo que representa el 21.4% del total de empresas productoras de tejido. De estas empresas, el 47.5% son microempresas, el 45.0% son empresas pequeñas y solo 6 empresas medianas y grandes se dedican a la producción de tejido de punto, el sector textil confección de Puebla se concentra principalmente en 9 municipios, siendo Tehuacán uno de los más destacados (Méndez, s. f.).

3.3.2 La industria textil en Puebla en la actualidad

En el 2020, la industria textil en Puebla experimentó un panorama desafiante debido a la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Muchos de los empresarios del sector enfrentaron una drástica caída en la producción debido a los confinamientos y restricciones de movimiento. Durante este periodo, varios empresarios tuvieron que implementar paros técnicos en sus fábricas para poder mantener a sus empleados.

A mediados del 2020, los cierres de maquiladoras por la pandemia rebasó los mil 500 trabajadores despedidos, y se teme que por los rebotes que puedan existir seguirá subiendo la cifra. La reactivación de las manufactureras esta en un 30 al 50 por ciento de su producción, por lo que ya la cámara Nacional de la Industria y el Vestido (CANAIIVE)

Regional que abarca Puebla y Tlaxcala, solicitó al gobierno del estado se haga la condonación de impuestos o permiso de uso de suelo o funcionamiento que debe ser actualizado cada año por parte de este sector.

También es importante mencionar que el 90% de las maquilas que se encuentran en la región de San Martín Texmelucan, están paradas por la falta de trabajo por las grandes empresas y el cierre de tianguis por COVID-19, después del campo, los talleres de costura o maquila son el sector que más empleo genera para las familias, prueba de ellos es de aproximadamente 2 mil talleres que se ubican en las 11 juntas auxiliares (Rodríguez, 2021).

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en la industria textil de Puebla. Sin embargo, tras dos años desde los primeros casos, el sector comienza a recuperar su posición y a consolidarse como un clúster estratégico.

Los empresarios del ramo trabajan en colaboración con otros sectores productivos del estado, buscando diversificar mercados, mejorar la oferta exportable y atraer inversiones que generen empleos formales. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Puebla es uno de los estados líderes en producción textil y empleo en esta industria, con más de 27 mil trabajadores.

Durante la emergencia sanitaria de 2020, más de 170 textileras en la región enfrentaron una drástica reducción de ingresos, en algunos casos superior al 70%, debido al confinamiento. Ante esta situación, varias plantas optaron por adaptar su producción, fabricando insumos para el sector salud, como cubrebocas y uniformes médicos, mientras operaban con capacidad limitada.

La recuperación del sector no implica regresar al modelo anterior, sino aprovechar nuevas oportunidades, señala Carlos Couttolenc López, empresario al frente de Textiles “La Libertad”, una planta con más de 60 años de trayectoria en Puebla. Como presidente de la Cámara de la Industria Textil para Puebla-Tlaxcala, menciona que el Tratado entre

México, Estados Unidos y Canadá ha favorecido la demanda de productos textiles mexicanos, especialmente en Estados Unidos, lo que ha impulsado su recuperación.

Puebla mantiene su tradición textil, con más de 170 fábricas activas, incluyendo plantas históricas como La Covadonga, La Poblana y La María, además de instalaciones especializadas en hilos, tejidos, acabados y productos terminados como textiles para el hogar y ropa. Alrededor del 50% de estas plantas exportan, principalmente a Estados Unidos, y ahora buscan oportunidades en Asia y Europa.

El sector textil y de confección trabaja para consolidarse como un clúster clave, con el objetivo de posicionar a Puebla como el principal referente textil del país. El estado cuenta con infraestructura, capital humano y tecnologías avanzadas que permiten crear productos únicos a nivel global. Además, se prioriza la innovación mediante transferencia tecnológica, investigación, convenios con universidades y la vinculación de proveedores, aprovechando la red de tratados comerciales internacionales (López, 2022).

El clúster Textil-Confección, uno de los seis impulsados por el gobierno estatal, busca fortalecer la industria local. Aunque la actividad económica ha mejorado, las plantas aún no alcanzan los niveles de ocupación previos a 2019. A pesar de ello, el sector muestra un panorama optimista, apostando por su transformación y competitividad a largo plazo.

3.4 LA CADENA FIBRA-TEXTIL-VESTIDO

La cadena Fibra-Textil-Vestido (CFTV), está compuesta por los eslabones de: fibras, textil vestido y maquinaria. En el caso de México, esta cadena históricamente ha integrado todos los eslabones, excepto el de la maquinaria, a raíz de esto y con el paso del tiempo, su estructura ha experimentado transformaciones significativas que han impactado estos componentes, logrando así, la aparición y desaparición de empresas de este giro. En México, las empresas dedicadas al cultivo y recolección de

algodón han desaparecido, siendo el EU el mercado más cercano, y sin embargo la confección de prendas ha sobresalido, generando nuevos empleos (Vera, 2007).

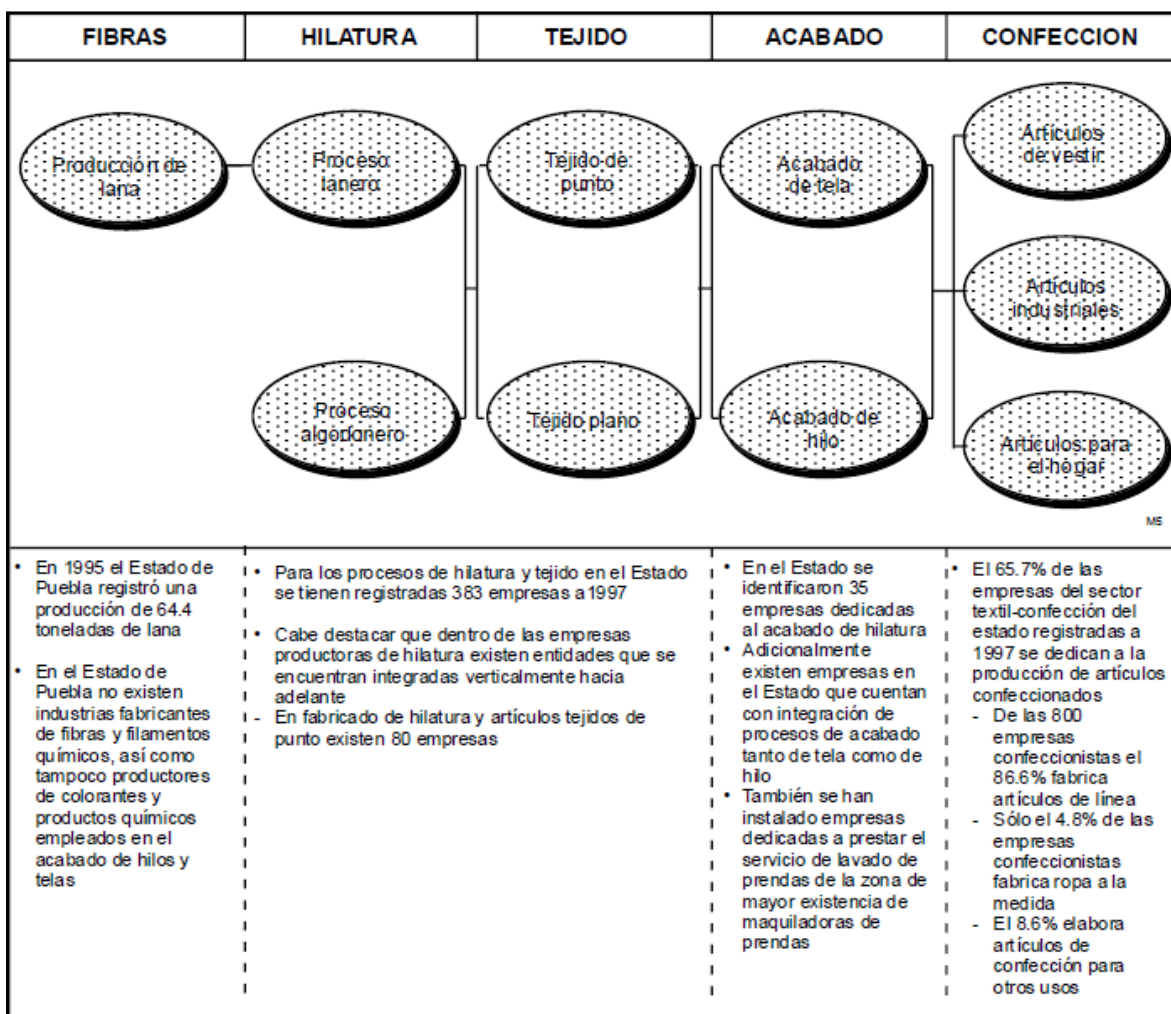
En el caso de la cadena textil, se encuentra dividido en tres procesos de transformación, la hilatura, el tejido y el acabado, cada uno contiene ciertas condiciones y características que son añadidas o utilizadas en la generación de telas, en primer lugar el hilo elaborado, en segundo el tejido utilizado y en tercero las condiciones finales de dimensionalidad y terminado de acuerdo las condiciones requeridas.

3.4.1 La cadena de fibra-textil-vestido en Puebla

La cadena de manufactura de tela, la cual es más prominente en la ciudad de Puebla, es la textil, hablando de generación de telas y la confección de prendas, esto haciendo a un lado la generación de algodón como parte de la cadena de suministro (ver figura 3.1). La mayoría de las empresas que forman parte de la CFTV, están ubicadas en los municipios de San Martín Texmelucan, Cholula, Tehuacán y Teziutlán.

Figura 3.1

El sector textil-confección del estado cuenta con la mayor parte de los procesos de la cadena productiva.



Fuente: Encuesta COESA, 1998

En la generación de hilado, tejido, acabado y confección, que es lo que conforma la CFTV, a partir de la década de los 80, la confección comenzó a ganar mayor relevancia dentro de la cadena, desplazando progresivamente al sector textil, que durante un largo periodo, desde mediados del siglo XIX hasta aproximadamente la década de los setenta, había sido el componente predominante (Vera, 2007).

Con la información observada sobre la industria textil, se busca en el siguiente capítulo observar la aplicación de procesos textiles en una industria del ramo en la Ciudad de Puebla, aplicada a un estudio de caso.

CAPITULO IV ESTUDIO DE CASO

En este capítulo se analiza un estudio de caso enfocado en la aplicación de un modelo de planeación estratégica, los cuales fueron presentados en el capítulo 2, dentro de este, se elige el modelo propuesto de la página 40 a la 43, el cual, con base en su estructura secuencial y su desarrollo claro, se considera el modelo adecuado para la aplicación en este proyecto.

De igual forma, se realiza en una empresa textil de Puebla representativa de la región, se aplicará en la empresa “La Auténtica”, se buscará identificar su situación actual en términos de planeación estratégica. Este análisis abarca la aplicación e implementación de las estrategias adoptadas, así como su alineación con los objetivos a largo plazo, se exploran aspectos como la toma de decisiones basada en datos, la adaptación al cambio tecnológico y la capacidad productiva, la capacidad de anticipar y responder a fluctuaciones del mercado, los principales clientes y su colaboración en el margen de ganancia, la identificación de riesgos financieros, así como otras necesidades internas y externas de la empresa, que estén consideradas en su plan estratégico.

De igual forma, comprender como la planeación estratégica ha influenciado en la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva y rentable, al mismo tiempo enfrenta desafíos contemporáneos. Además, se busca identificar brechas o limitaciones en la aplicación de estas estrategias. Este capítulo ofrece una visión clara y actualizada del papel que juega la planeación estratégica en la sostenibilidad y el crecimiento económico de esta importante industria textil.

4.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

“La Auténtica” es el resultado de la unión de “Textiles España” y “Empresas Textil Brasil” en junio de 2006. Dos empresas con una consolidada trayectoria de más de 160 años en la producción de tejido denim (Mezclilla), flats y workwear.

Con esta fusión se consolida la vocación global de la compañía con la experiencia y la tradición adquirida a través de la evolución que “La Auténtica” y Empresas Textil de Brasil habían desarrollado de forma independiente en cada uno de los mercados locales en los que operaban hasta ese momento.

4.1.1 “La Auténtica” y Empresa Textil Brasileña, una evolución paralela

“Textiles España” nació en el año 1846 en Guipúzcoa, España, con la denominación de “Fábrica de Hilados, Tejidos y Estampados de Vergara”. Una empresa pionera en la producción de “Azul de Vergara”, un tejido de algodón teñido con índigo natural. Durante las primeras décadas del siglo XX era ya reconocido además como el principal fabricante español de telas para prendas profesionales.

En 1970 la compañía tomó la decisión estratégica de centrarse en el tejido denim (Mezclilla) y siguiendo con este planteamiento estratégico, en 1989 adquirió ABBB Textil dedicada en ese segmento, saliendo además a Bolsa con el objetivo de financiar las nuevas inversiones.

Siguiendo el paso de otros confeccionistas europeos hacia Magreb, en 1990 inició la construcción de una nueva fábrica en Marruecos. Tres años más tarde se adquirió la mayor parte del capital de la empresa “La Auténtica”, México, con la idea de proveer en cercanía al mercado estadounidense.

Durante este periodo, “La Auténtica” realizó varias inversiones en innovación, buscando adaptarse a las necesidades que el mercado solicita, generando un departamento de investigación y desarrollo, el cual se enfocó en probar nuevos materiales y materias primas, como son elastanos, químicos, fibras de poliéster, entre otros, logrando producir productos que cubran estas necesidades de tendencia de mercado, y otro tema de inversión fue la tecnología, donde se adquiere maquinaria de vanguardia, en los años 90’s, comienza a introducirse la automatización, que hace mas productivas las líneas de trabajo, eso contribuyó a afianzar su posición de liderazgo en el segmento de tejido denim diferenciado.

Continuando con su estrategia de internacionalización y anticipándose a la consolidación que se produciría posteriormente en el sector textil, la empresa buscó alianzas con otros fabricantes que pudieran incrementar su presencia comercial y consolidación dentro del segmento premium. Fruto de esta alianza, se produjo la fusión con la empresa textil brasileña, líder en el mercado de América del Sur para tejido denim y workwear.

Empresa textil brasileña nació en 1929 en São Paulo como fabricante de tejidos de algodón. Posteriormente su negocio se diversificó volcándose a la fabricación de diferentes tipos de tejidos para el hogar. En la década de los 50 comenzó la producción de tejidos especiales para Workwear, convirtiéndose en la referencia indiscutible para este sector en el mercado brasileño.

En 1994 los accionistas tomaron la decisión estratégica de centrarse en denim y tejidos workwear, esto con la finalidad de no solo enfocarse en las prendas de mezclilla, sino también atendiendo el mercado de ropa de trabajo, esto sirvió para no solo enfocarse en el margen y en los clientes premium, sino también en el volumen, buscando a través de ello, mejorar sus costos de producción, dando lugar a una empresa líder en el sector y cotizando su capital en Bolsa. En 1995 Empresa textil brasileña adquirió una empresa análoga en Argentina y, en 1999, compró el único fabricante de denim en Chile, convirtiéndose en la primera multinacional brasileña en el sector.

A partir del año 2003 el control accionario de Empresa textil brasileña pasó a ser de Líderes industriales de Brasil. La compañía se convirtió en una de las tres mayores fabricantes mundiales de denim, además de liderar el mercado de tejidos workwear en Sudamérica.

Tras la fusión de ambas empresas en 2006, nació “La Auténtica” consolidando la experiencia y la tradición adquirida a través de la evolución que ambas empresas habían

desarrollado de forma independiente en cada uno de los mercados locales en los que operaban hasta ese momento.

A partir del 2016, “La Auténtica” pertenece a RPL, el cual fue adquirido como parte de la estrategia de negocio por unificar su cadena de suministro.

La inserción de la Industria Textil a la economía global a través de un proceso de subcontratación internacional de un número crecientes de empresas ha generado un importante dinamismo en el empleo, el producto y las exportaciones del sector en la economía global exigiendo que las empresas sean más eficientes.

Esto ha afectado de forma directa a las empresas textiles acarreando una serie de continuos retos como la reducción de productos defectuosos, y entregas a tiempo con sus clientes.

Focalizado en la producción de tejidos de algodón (denim) en los que la innovación y la moda son las pautas que definen las colecciones que “La Auténtica” presenta cada 6 meses.

La Auténtica genera diferentes artículos con diferentes tipos de fibras, materias primas, tejidos y acabados, que hace que los productos sean innovadores y atractivos. La mayoría de los productos contienen algodón, que es una materia básica en la construcción de mezclilla, ya sea en estado puro o mezclado con poliéster elástico, lino o lycra. Existen productos con diferentes acabados como son lo resinados, easy-care, teflón HT, laminado, etc, los cuales son parte de la cartera de productos premium, de igual forma, la apariencia de las telas que se establecen y son la principal distinción entre los tejidos que encontramos en cada colección como son: twill, canavas, ecru, denim, bio, army, etc.

4.2 SUS PRODUCTOS Y EL MERCADO DONDE ACTÚA

La fabricación de tejido Denim (Mezclilla) es la respuesta estratégica de la compañía. Un mercado en constante evolución en donde la innovación, es una de las piezas clave para ofrecer el mejor servicio en todo momento. Dentro de la colección Denim de “La Auténtica”, se encuentran varias líneas de producto, entre los cuales están clasificados como “sensation”, que es la línea que incluye diversidad en los estilos y materiales, los cuales contienen diferentes tipos de fibras y filamentos, lo que hacen que los productos sean atractivos, “sensation plus”, mantienen la misma variedad que los sensation, priorizando acabados sofisticados, así como el peso de la tela y el contenido de algodón, y la “comfort”, los cuales están compuestos por 100% algodón, esto hace que tengan mayor resistencia y comodidad, destinadas a cubrir todas las necesidades de sus clientes Americanos, enfocándose en lograr incrementar el mercado en EUA.

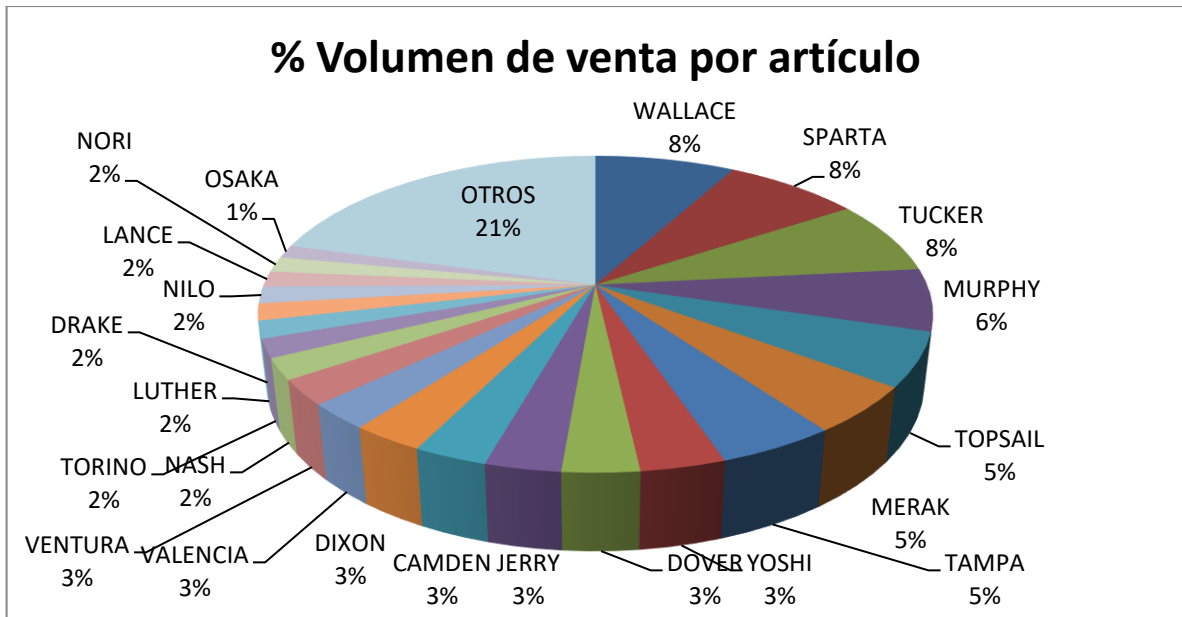
“La Auténtica” produce telas de mezclilla, lo cual puede considerarse como un solo producto, pero este producto tiene infinidad de variables (pesos, texturas, teñido, composición, mercado objetivo – dama, caballero, niños, bebés, etc -), por lo que cada año se realizan 2 colecciones, Primavera/Verano y Otoño/Invierno, siguiendo las pautas de la industria de la moda.

Cada año este catálogo contiene entre 110 y 130 productos. Se cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo, que busca la innovación en los productos como se mencionó anteriormente a través de 2 colecciones anuales, siguiendo las tendencias de la moda y requerimientos específicos de las marcas.

Los productos que corresponde el 80% de los ingresos de los últimos 2 años de la empresa son aproximadamente 22, observando que se generan artículos que constantemente no impactan en mercado y la moda actual, ver Figura 4.1

Figura 4.1

Gráfica de % de volumen total de venta por artículo 2023



Fuente: archivos de la empresa (2024)

“La Auténtica” se apoyó en sus conocimientos y tradiciones en el mercado, así como en la investigación e innovación continua de sus productos y servicios, en lo que, respecto a la innovación, es un pilar importante en la evolución y performance de la empresa, el tener un área destinada a observar tendencia y analizar necesidades de mercado hace que se encuentre un paso delante de la competencia. La excelencia, dedicación y experiencia de sus equipos actuarán como garantía para convertir a “La Auténtica” en el mejor aliado estratégico de sus clientes y proveedores.

“La Auténtica” es una empresa comprometida con la calidad y la satisfacción de las expectativas del cliente, entre las cuales hacen mucho énfasis en el cumplimiento de los estándares establecidos, así como el cumplimiento de las fechas de entrega y las normas que los mismos consumidores, el gobierno y la sociedad establecen con respecto a la responsabilidad social y ambiental, siempre preocupados por convertirse en el “mejor socio” (best partner) de sus clientes, reforzando la posición de liderazgo como la mayor empresa de Denim a nivel mundial en Latinoamérica.

La empresa en su totalidad y cada colaboración en particular se busca estén comprometidas con la Garantía Total de Calidad. El perfeccionamiento continuo de los

recursos tecnológicos existentes, del desarrollo de nuevos productos y de entrenamiento permanente de los colaboradores, sostienen la agilidad, la flexibilidad y la imagen de la empresa. El trabajo conjunto permite identificar las necesidades y deseos de los clientes y proveedores, que forman parte del negocio.

Un compromiso común de todos los colaboradores de “La Auténtica”, es el cumplimiento con la política y los procedimientos definidos en el manual de calidad. Para esto “La Auténtica” busca ser más eficiente y excelente en todas sus áreas que conforman a su empresa, manejando una estructura única para identificar áreas de oportunidad. Se tiene un sistema integral de gestión enfocado en Calidad, Seguridad y Medio Ambiente, por lo que todos los procesos administrativos, comerciales, productivos son gestionados eficientemente, lo que asegura la consistencia y calidad en los productos y servicios ofrecidos, lo cual se traduce en la satisfacción del cliente.

Actualmente el enfoque de innovación se ve afectado por el cambio de administración, cambiando el esquema de “desarrollar con base a una tendencia” a desarrollar con base en necesidades de clientes, actualmente el porcentaje de venta se los últimos 2 años se puede observar en la siguiente tabla 4.1.

Tabla 4.1

Porcentajes de participación de venta por origen de desarrollo

Origen	Importe Base DLS	%
LA AUTENTICA	33,150,991.8	14.2%
CUSTOMER	196,656,988.1	84.0%
COUNTER SOURCE	4,332,668.0	1.9%

Fuente: archivos de empresa (2024)

En la tabla anterior, se puede observar como el origen de cada producto corresponde de la siguiente forma: La Auténtica, son artículos que son diseñados por creación propia con base a tendencias (largo plazo= aproximadamente 2 años), Customer, corresponde a las necesidades de los clientes que son compartidas para diseñar sus necesidades que muchas veces no dependen de una tendencia, pueden ser

necesidades a mediano y corto plazo (1 año), y Counter source.- que corresponde al diseño de las telas que son compartidas por los clientes para replicarse, estos productos se solicitan de esta forma debido a que ya están en el mercado y las marcas buscan fechas de entrega rápidas y con mejores precios.

Actualmente el cliente objetivo son las fábricas de Jeans a través de las propias marcas de Jeans. Por ejemplo, la marca es Levi's, y el fabricante de Jeans (confeccionista) es Apparel International.

De igual forma, buscan la preferencia de los bajos precios, ya que el mercado ha estado muy contraído. En condiciones normales, lo que buscan es innovación, y entrega a tiempo.

4.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Entre los competidores principales de “La Auténtica”, se encuentran, Cone Mills, Global Denim, Kaltex, Twin Dragon, entre la competencia, “La Auténtica es reconocida por su Calidad, Servicio e Innovación.

A continuación, un poco de los competidores:

Twin Dragon: Tiene presencia en México, China, Vietnam y Nicaragua. Recientemente abrió una nueva fábrica en Tamaulipas con más de 1.5 millones de pies cuadrados y 1,000 personas, proyectando que produzca entre 22 millones y 25 millones de yardas de mezclilla al año.

Actualmente tiene una capacidad de producción global anual de más de 100 millones de yardas cuadradas en China, México, Vietnam, Taiwán y Nicaragua. Su ventaja estratégica es que ofrece servicio a clientes en todo el mundo y entrega localmente según el origen de su producción, lo que optimiza su negocio, aumenta sus márgenes de ganancia y reduce el tiempo de entrega (Velázquez, 2020).

Fortalezas- Alto Volumen de producción. Precios competitivos.

Debilidades- Tiempos de entrega poco competitivos. No muy buena calidad

Cone Mills: Cuenta con más de 128 años en el medio. Promueve prácticas sostenibles en sus operaciones y desarrollo de nuevos vaqueros. Cuenta con 3 plantas en Jiaxing - China, Parras – México y Yecapixtla – México.

La compañía ha producido la tela de mezclilla para Levis Centrury desde 1915. En los últimos años, es el proveedor exclusivo de la tela para los jeans 501 de la marca Levi's (Conedenim, 2024).

Fortalezas- Alto volumen de producción. Posicionamiento en el mercado. Muy buena calidad

Debilidades- Precios poco competitivos

Global Denim: Fue establecida en 1994, y desde ese entonces ha pasado más de 20 años perfeccionando su arte, incorporando las más nuevas técnicas y tecnología, para crear un producto de excelente categoría, satisfaciendo las necesidades de su mercado tanto nacional como internacional.

Fortalezas- Alto nivel de producción. Precios competitivos. Buenos tiempos de entrega.

Debilidades- Mucha inversión por parte de los dueños.

Debilidades- Baja calidad.

Kaltex: Grupo Kaltex es una compañía textil 100% mexicana integrada verticalmente y comprometida, a través de sus Divisiones, en la manufactura y distribución de hilo, tela, fibras sintéticas, prendas de vestir y productos para el hogar. Contando con más de 50 años de experiencia en la industria textil y con plantas ubicadas en los estados de Hidalgo, Querétaro, Tamaulipas y México, compite nacional e internacionalmente colocando sus productos en los mercados de México, Estados Unidos, Canadá, Europa, Centro y Sudamérica y el Caribe.

Fortalezas- Alto nivel de producción. Precios competitivos.

Debilidades- Falta de organización / comunicación interna. Baja calidad.

4.3.1 Análisis y diferenciación con los competidores

De las fortalezas y debilidades que se tienen entre los competidores y “La Auténtica”, se observa el alto volumen de producción que tienen los competidores en comparación de la empresa, esta variable afecta directamente al costo de producción, así como ayuda a definir los precios, buscando obtener el margen deseado, a mayor precio y menor costo, mayor margen de ganancia. Actualmente La Auténtica, mantiene hasta finales del 2023, una producción anual aproximada de 11,500 km, muy debajo de la capacidad productiva que se tiene, que es de 24,000 km anuales, estando muy debajo de la competencia.

Cabe mencionar que La Auténtica destaca en la industria de mezclilla gracias a su enfoque en innovación, diversificación, flexibilidad y sustentabilidad.

Se ha posicionado como líder en innovación tecnológica dentro del sector textil, ofreciendo acabados y procesos únicos como:

- Clean Indigo Tech (CIT): Tecnología que reduce el impacto ambiental en el teñido de mezclilla.
- Laser Sensitive Denim (LSD): Material que permite diseños personalizados mediante tecnología láser.
- Eco Finish Tech (EFT): Procesos que optimizan recursos naturales como agua y energía.

La empresa ofrece una amplia gama de productos que abarcan desde mezclilla tradicional hasta opciones premium, ajustándose a diversas necesidades del mercado.

Tiene la capacidad de adaptarse a las demandas del mercado, produciendo tanto mezclilla premium de alta calidad como versiones más económicas para aplicaciones básicas. Esto les permite atender a clientes en diferentes segmentos del mercado, desde marcas de lujo hasta grandes minoristas.

Se diferencia al combinar innovación, diversificación, flexibilidad y un compromiso firme con la sostenibilidad, logrando posicionarse como un referente en la industria textil. Estas características no solo le permiten competir efectivamente en el mercado global, sino también atraer a consumidores y marcas que valoran la calidad, la innovación y la responsabilidad ambiental.

4.4 MARKETING Y VENTAS

La estrategia actual de marketing es desarrollar colecciones innovadoras desde la concepción del desarrollo de telas hasta la confección de las prendas a presentar, dichas prendas funcionan como herramienta de venta con los clientes.

Se les hacen notar los atributos sustentables con los que cuenta nuestro proceso y productos. Así como los diferenciadores de innovación que tienen como fibras especiales, colores, etc.

Los productos y servicios que ofrece la empresa, se publican a través de diferentes herramientas de marketing como books digitales, brochures digitales de tendencias y videos. Mismos que se comparten con los clientes a través del correo electrónico, redes sociales y visitas.

Dentro de la publicidad y Marketing que se utilizan, está el marketing digital, el cual incluye redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn, se utiliza una plataforma comercial que se comparte con los clientes, de forma que puedan ingresar y observar los productos y diseños, realizando venta en línea. Se utiliza mail masivo/newsletter el cual busca por medio de listas de clientes, llegar masivamente con información relevante y actualizada de la empresa, se aplica para posicionamiento de marca.

Se comenta que ya no se utiliza el marketing tradicional, el cual corresponde a las visitas a los clientes mostrando los artículos de colección, y el asistir a ferias comerciales en donde se coloca un stand, y se muestran y presentan las telas de colección, así como las más exitosas, y dar a conocer la marca.

Para poder observar el desempeño o efectividad del proceso de ventas y Marketing, se utilizan indicadores de desempeño, como es el volumen de metros vendidos mensualmente, el precio medio de las telas, y el margen de venta.

Entre los canales de distribución y venta utilizados están “Los paquetes completos”, a través de Contractors o Vendor, los cuales son ventas que realizan los confeccionistas en donde muestran las telas de la empresa, y las Marcas compran paquetes completos de venta, tela + corte y confección de mezcilla, otro canal son las ferias comerciales que se realizan en todo el mundo, principalmente en EU y Europa, que hoy en día no se están realizando, así como las visitas a los clientes en sus establecimientos como se menciona coloquialmente “ir a tocar puertas” sigue siendo un método de venta, que se refiere más que nada a consultar a los viejos, actuales o posibles clientes a observar nuestras nuevas colecciones, los cuales por alguna razón no tienen interacción en otro medio, está la venta “in the House” que es invitar a los clientes a visitar las instalaciones y observar el museo de colecciones y diseños que se tiene, esto es muy atractivo no solo por la tela, sino por la visita a las instalaciones y la presentación e imagen de la organización, esto dejó de ser parte de la estrategia actual.

Los precios de los productos no incluyen gasto de envío, por lo que se negocia el gasto de envío, en muchas de las ocasiones los clientes envían su transporte, el transporte a utilizar corresponde a la cantidad de tela comprada y la rapidez con la que lo requieren.

En el proceso de ventas relacionado a la planeación estratégica, se comenta que no se tiene un plan de ventas para ese año, sin embargo, no se muestran estrategias y

planes para lograrlo, de igual forma se observa que el plan del 2023 en el mes de octubre, se reducen las ventas y es necesario disminuir la producción a 2 turnos.

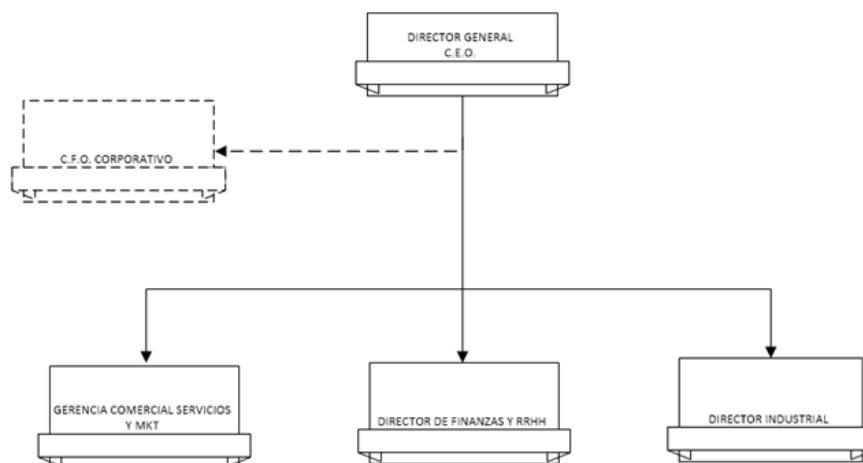
4.5 ESTRUCTURACIÓN Y ORGANIZACIÓN

“La Auténtica” está conformado por 555 empleados productivos, 12 comerciales y 47 Administrativos, el cual da un total de 612 personas a finales del 2023.

Se tiene como función más alta la de Dirección general, seguido por los Directores; industrial, comercial y Financiero, ver figura 4.1.

Figura 4.1

Organigrama de Dirección

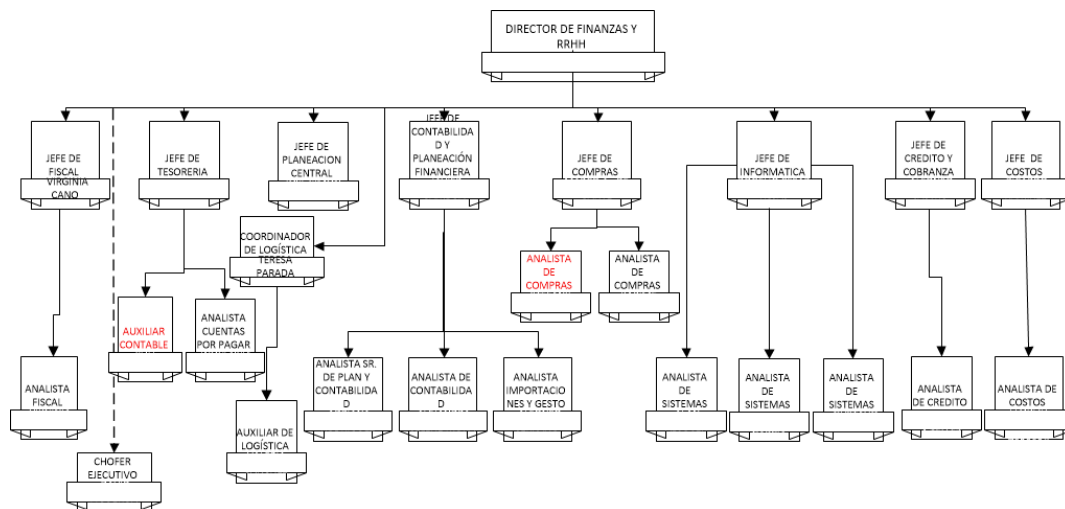


Fuente: Archivo de la empresa (2024)

Cada Dirección cuenta con su equipo de trabajo el cual está conformado por Jefaturas, coordinaciones, responsables de área, supervisores, técnicos, entrenadores, analistas, operadores, ver fig. 4.1, 4.2, 4.4.

Figura 4.2

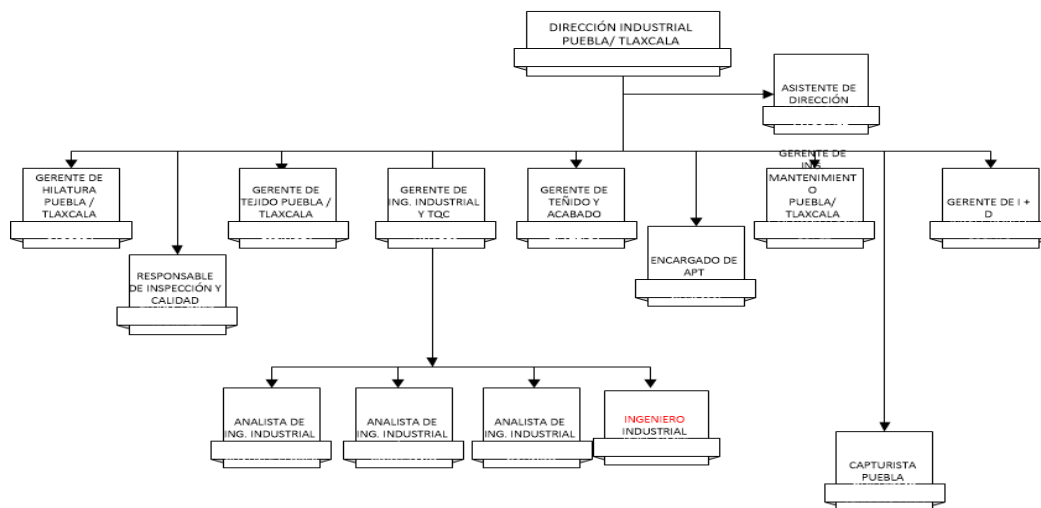
Organigrama de Dirección Financiera



Fuente: Archivo de la empresa (2024)

Figura 4.3

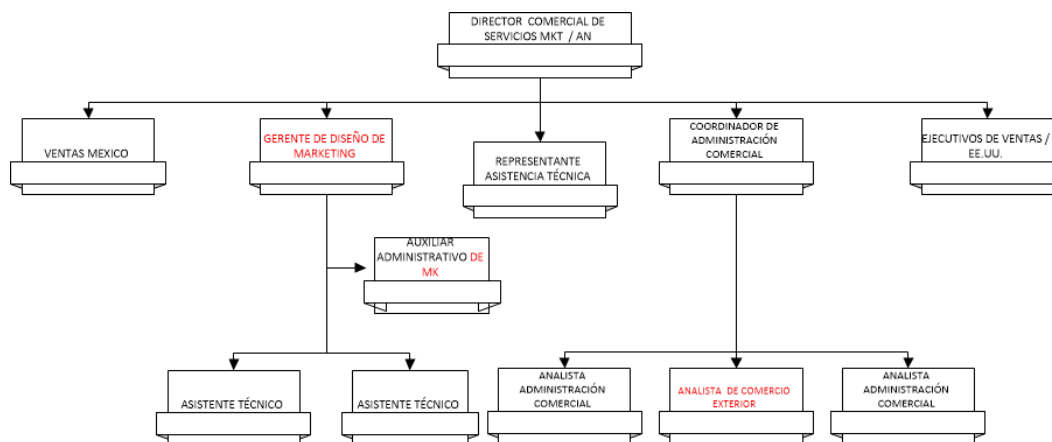
Organigrama de Dirección Industrial



Fuente: Archivo de la empresa (2024)

Figura 4.4

Organigrama de Dirección Comercial



Fuente: Archivo de la empresa (2024)

“La Auténtica” cuenta con un proceso administrativo el cual está basado en principios y requerimientos de norma ISO 9001, de cual no se tiene certificación.

Los requerimientos de esta norma se enfocan principalmente en la correcta gestión del negocio, siendo 10 apartados de los cuales del apartado 4 al 10 son auditables.

Dentro de estos requerimientos en el apartado 6.2 solicita que se establezcan objetivos, así como acciones para lograrlos, se observan objetivos basados en un tiempo corto de cumplimiento no mayor a 1 año.

Esto genera incertidumbre en cubrir las necesidades a mediano y largo plazo, no considerando la visión y la misión de la empresa.

Se comparte la visión y misión de la empresa la cual es la siguiente:

Visión

Ser reconocidos en el mercado de la mezclilla en América, como líderes en innovación, calidad y servicio, buscando siempre una alta rentabilidad para nuestros accionistas, respetando en todo momento el medio ambiente, y la comunidad donde actuamos.

Misión

Ofrecer productos de mezclilla de la más alta calidad e innovación, que nos permitan incrementar nuestra participación en el mercado donde actuamos, adaptándonos rápidamente a los cambios en la moda, capacitando y entrenando a nuestros colaboradores, renovando constantemente nuestra tecnología, y gestionando eficazmente nuestro sistema Integral.

Se observa con base en la visión y misión de la empresa que se tienen estrategias para los siguientes años, las cuales son:

1.-Proporcionar al accionista retorno sobre el capital empleado superior al costo de su capital

2.- Convertirse en la opción preferente en el mercado, como proveedor de tejidos por nuestra innovación, calidad, servicio y sostenibilidad.

Sin embargo, no se tienen planes de trabajo que fundamenten estas estrategias establecidas.

4.6 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL FINANCIERA

El desempeño financiero se ha deteriorado en los últimos años, ya que hay déficit en el capital de trabajo, se han alargado los ciclos de cobranza y por ende aumentan los días de pago a proveedores. Así mismo la contracción del mercado impacta en los pedidos de clientes y disminuye las ventas.

Algunos de los indicadores con mayor relevancia que nos exprese lo antes comentado, es el margen bruto total como parte de la visión establecida en el 2016, observando que en el año 2023 los números han disminuido considerablemente, Ver tabla 4.2.

Tabla 4.2

Evolución indicadores Directivos “La Auténtica”

KMI (key management indicator)		2019	2020	2021	2022	2023 (acum Ene-Oct)	PO (Acum Ene-Oct)	% var (Real-PO2023)
Volumen Total de Ventas	Km	15,567	11,397	16,460	15,333	10,599	13,354	-26.0%
Precio total	USD/m	3.59	3.35	3.45	4.33	4.18	4.14	-0.9%
Margen bruto Total	%	6.80	0.20	7.58	9.66	-3.78	13.19	-449.3%
Rendimiento industrial tejidos	%	88.90	91.50	91.30	90.30	90.39	90.22	-0.2%
Rendimiento industrial Hilaturas	%	90.40	91.10	91.10	91.60	91.01	91.52	0.6%
Costo Total	USD/m	3.44	3.18	3.17	4.09	4.31	3.61	-16.2%
Índice de 1a Calidad	%	6.39	5.85	4.32	4.38	4.97	4.82	-3.1%
Puntaje de 1a Calidad	Puntos/100 m ²)	9.24	7.63	7.62	7.47	7.95	7.02	-11.6%
EBITDA	MIL USD	5,210	2,721	7,520	9,057	-391	8,717	-2331.0%
Margen EBITDA	%	9.30	7.10	1.32	13.60	-0.88	15.77	-1886.9%
Free Cash Flow	MIL USD	-247	-644	655	-855	-32	-	
Stock Acabado	Km	3,100	2,136	1,681	1,562	951	-	

Fuente: Archivo de la empresa (2024)

En la tabla anterior, se puede observar el desempeño del negocio de los últimos 5 años, mostrando los indicadores de nivel “0” o directivos.

Con respecto a los indicadores que miden la ganancia o utilidad de la empresa, son el margen bruto total y margen EBITDA que en ambos casos se tiene un valor negativo para el acumulado de Enero a Octubre del 2023, con respecto al valor esperado de PO (Presupuesto operacional), siendo un resultado complicado para el negocio.

Es importante comentar que la única fuente de ingresos para “La Auténtica”, es solo la venta de mezcilla, las inversiones últimamente han disminuido, consideradas en su mayoría para alargar la vida útil de las máquinas, teniendo hoy en día como principales gastos, mano de obra, energía eléctrica/combustóleo, productos químicos, Depreciación.

Actualmente se está enfocando en el riesgo operativo monitoreando el flujo de caja para poder cumplir con las obligaciones de pago, optimizando las prioridades,

apoyándose de los proveedores, con la finalidad de poder cumplir con los pedidos de los clientes.

4.7 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

Los procesos productivos están establecidos de forma que puedan estar identificadas las entradas y las salidas adecuadamente, para eso es necesario documentarlo en diagramas, el cual representa gráficamente sus interacciones, así como tener un enfoque de los procesos y de los clientes.

La capacidad productiva actual es de 1,900 km mensuales, aunque por la contracción de mercado, se está produciendo alrededor de 1000 km mensuales, estando a 2 turnos de trabajo, en un esquema de trabajo de 12x12 horas.

El método de producción es a través de las necesidades del cliente, método “PULL” el cual se enfoca a minimizar el inventario de producto terminado y producir solo lo solicitado por el cliente, actualmente se tiene 1 mes de stock terminado para atender el mes que es lo que tarda el proceso de producción de un lote (4 semanas).

4.7.1 Procesos productivos

“La Auténtica” básicamente está compuesta en tres áreas de producción las cuales son:

Hilatura

- Recepción de materia prima
- Líneas de apertura
- Cardas
- Estiradores
- Open End
- Urdido
- Almacén de bolas

Teñido

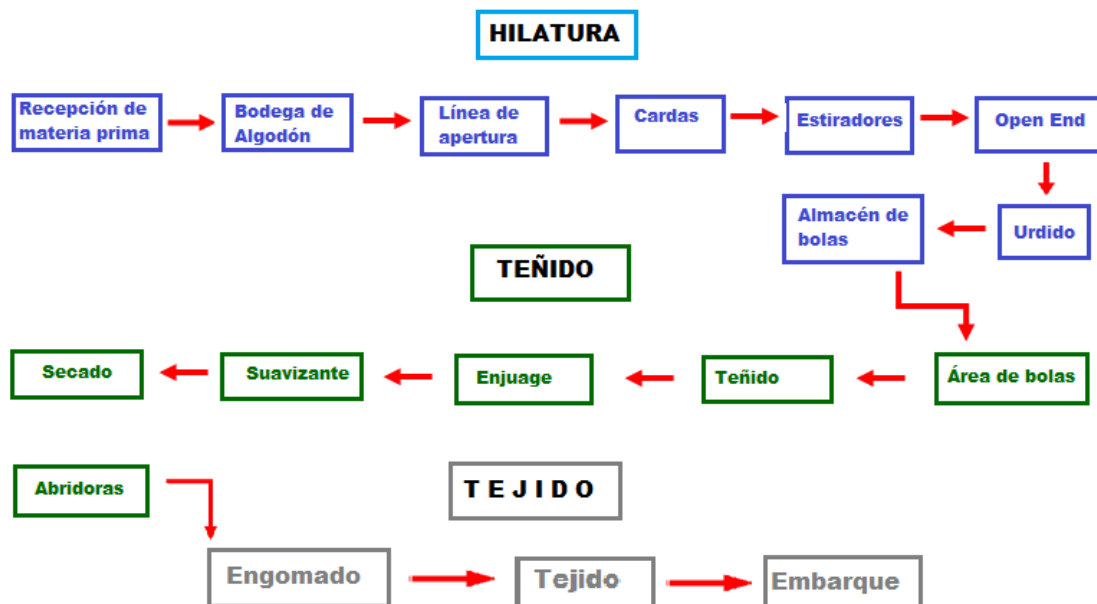
- Área de bolas
- Teñido
- Enjuague
- Suavizante
- Secado
- Coliers de recepción de materiales
- Abridores

Tejido

- Engomado
- Tejido
- Embarque

Figura 4.5

Diagrama de flujo del Procesos “La Auténtica” de Planta Puebla 2000



Fuente: Archivo de la empresa (2024)

Área de Hilatura

Es el proceso inicial de la materia prima, inicia en la recepción de algodón pasando como primer proceso interno la línea de apertura ve en la Fotografía 4.2. Donde el algodón es succionado para ser enviado a las multimescladoras en donde el 87% de algodón es virgen y el 13% es algodón recuperado.

Fotografía 4.2

Línea de Apertura



Fuente: Archivo de la empresa (2024)

Posteriormente el algodón pasa un proceso de limpiado, de ahí para la formación de fibras el algodón es trasladado a las máquinas llamadas cardas ver Fotografía 4.3, posteriormente sufre un estiramiento para la definición de fibras pasando por el estirador Paso 1 y Paso 2.

Fotografía 4.3

Cardas



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

Estirador Paso 1 y Paso 2 este proceso es trasladado a la máquina de Open End, ver Fotografía 4.4 donde se fabrica todo tipo de hilo liso, donde la función es tomar la cinta proveniente de los estiradores e iniciar con la formación del hilo en bobinas, aproximadamente de 45 mil metros para un hilo de calibre 8.0 (depende del título de hilo es el tamaño de bobina).

Fotografía. 4.4

Open End



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

El siguiente proceso interno es Urdido y es definido como una serie de operaciones que tiene como finalidad juntar la cuenta total (388 hilos aproximadamente) de x artículo a un metraje 20,000 y 10,000 metros, esto para facilitar el siguiente proceso que es Teñido. Ver Fotografía 4.5

Fotografía 4.5

Urdido



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

Área de Teñido

El proceso de teñido inicia en el área de polipasto donde son montadas las bolas urdidas provenientes del proceso de hilatura, colocando un total de 24 bolas que forman una rollada (un lote, ver Fotografía 4.6) de “x” artículos para pasar a las tinas de pintura.

Fotografía 4.6

Rollada



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

La cuerda inicia su proceso de teñido con un baño en las primeras 4 tinas, teniendo una oxidación por tina de 5 minutos posteriormente pasa a las 8 tinas intermedias de colorante y por último a las ultimas 4 tinas donde pasan por un proceso de lavado, enjuague y suavizado por último es trasladado a las tamboras para el proceso de secado. De ahí son almacenados en el área de coilers para ser llevado al área de abridores, ver Fotografía 4.7.

Fotografía 4.7

Proceso de Teñido



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

En el área de abridores es colocada la urdimbre en las máquinas abridoras con la finalidad de separar cada hilo que conforma la cuerda para facilitar el proceso de engomado. Ver Fig. 4.8.

Fotografía 4.8

Abridoras



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

Área de Tejido

El área de tejido está dividida en dos unidades de procesos:

- Engomado
- Tejido

Engomado

En este proceso, el objetivo es añadirle cierta cantidad de goma a los hilos por medio de una mezcla realizada con almidón y agua. Lo primero que se hace es recibir el producto terminado del área de abridores; el proceso consiste en acomodar 12 julios en la fileta (con la finalidad de juntar la cuenta de hilos de los 12 julios formando uno solo llamado urdimbre). Existen dos tinas donde se añade la goma a los hilos, el

funcionamiento de la maquina (cabezal) lo que hace es enrollar los hilos de forma que pasa la urdimbre por las tinas con goma, proporcionando resistencia (Tenacidad), que es una propiedad física necesarias para soportar la calada de los telares; el hilo gana aproximadamente 15% de resistencia al añadirle un almidón, también es necesario considera el tipo y composición de hilo, en “La Auténtica”, se utiliza un almidón orgánico (fécula de papa) llamado Macrylex HMI, el cual es disuelto en agua, se cuenta con una receta exacta para cada título de hilo y están descritas en una hoja técnica (estándar Industrial). Otra propiedad que es importante mencionar es la elongación, ya que a lo largo del proceso productivo se va perdiendo debido a la tensión que existe en los hilos de la urdimbre.

Las urdimbres enrolladas son aproximadamente de 3000m y son protegidos con plástico adherible para mantener la humedad necesaria para el siguiente proceso que es tejido. El proceso de engomado tarda aproximadamente 45 minutos en producir un rollo de urdimbre (ver Fotografía. 4.9). Es importante considerar el estiraje en este proceso ya que depende de la tensión ejercida lo que ocasiona su incremento o decremento, ocasionando que existan más metros producidos, debido a este fenómeno, la elongación en los hilos es afectada ocasionando que no se logre el valor necesario para soportar la tensión ejercida en los telares, lo que se considera que por lo menos un hilo engomado tenga 4% de elongación. De aquí, es llevado y acomodado al almacén de embarques o al almacén de julios dependiendo del plan de producción, si son Picañol son colocados en el área de embarque para que sean enviados a “La Auténtica” Planta Tlaxcala y si son artículos que se tejerán en los telares Vamatex y Dornier son colocados en el almacén de julios de tejido de Puebla 2000, ver Fotografía 4.9.

Fotografía 4.9

Máquina de engomado



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

Almacén de Tejido

En la unidad de tejido se reciben los rollos de urdimbre en julios donde son colocados en el almacén como se muestra la Fig. 4.10. El almacén 1505.86 m² de julios está dividido en cuatro partes: (Ver Fotografía 4.10).

- Lote A
- Lote B
- Picañol
- Julios vacíos

Fotografía 4.10

Almacén de julios



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

Tejido.

Una vez que se han dejado los julios con urdimbre, el ayudante de atador lleva los julios al área de tejido para ser colocados en los telares según la producción requerida por el área de Planeación.

El área de Tejido tiene un área de 3067 m² con un total de 56 telares, de los cuales 35 son telares DORNIER y 21 telares VAMATEX. Y solo 6 telares Vamatex están fuera de servicio (ver Fotografía 4.11 y Figura 4.2).

Fotografía 4.11

Área de Tejido



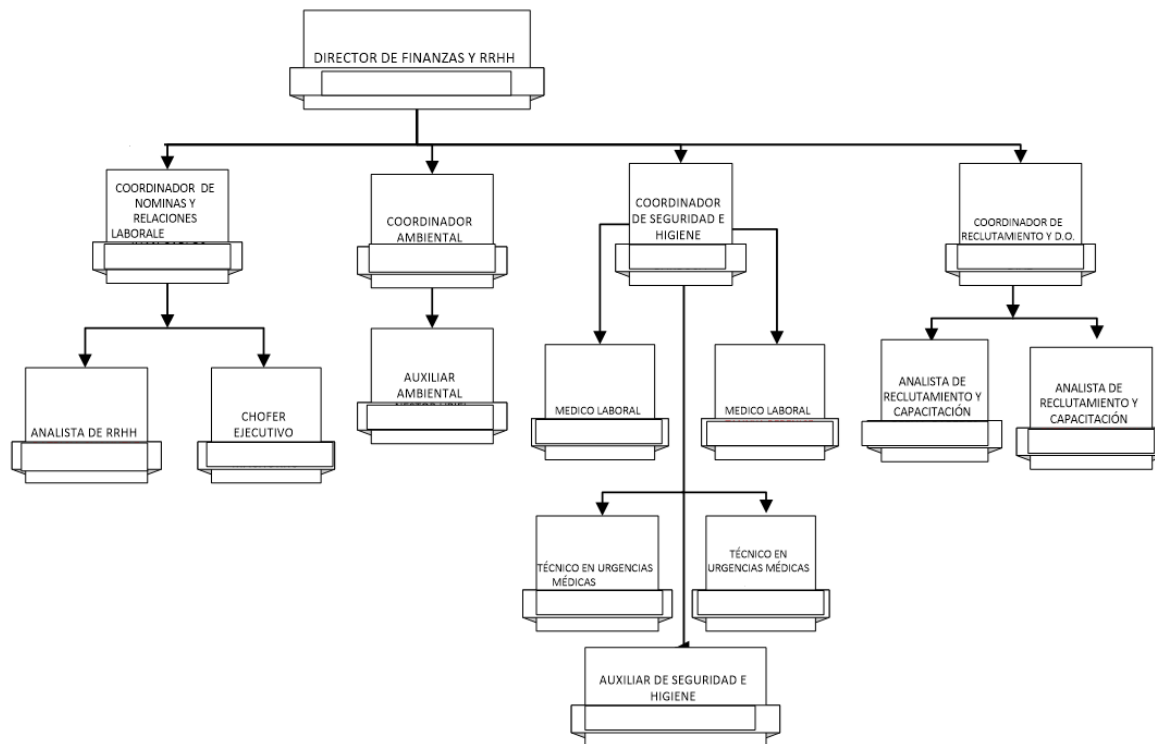
Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

4.8 RECURSOS HUMANOS

Se comenta que no se tienen planes de trabajo para el año, de igual forma, se comenta que en su momento se tenía una Gerencia de RRHH, y cuando se cambió de dueño, ese puesto se eliminó, quedando el Director Financiero como responsable de ese proceso, ver fig 4.6.

Figura 4.6

Organigrama Recursos Humanos



Fuente: Archivo de la empresa, (2024)

En la figura Organigrama Financiero y la figura 4.6 Organigrama de RRHH, se observa la complejidad por atender varios procesos, siendo una empresa con un esquema horizontal, este modelo permite que exista más autonomía y libertad para tomar decisiones, sin embargo se observa que no existe gestión de las estrategias y planes de trabajo, así como análisis de los inconvenientes existentes, el Director a cargo también atiende la parte Financiera ver figura 4.2.

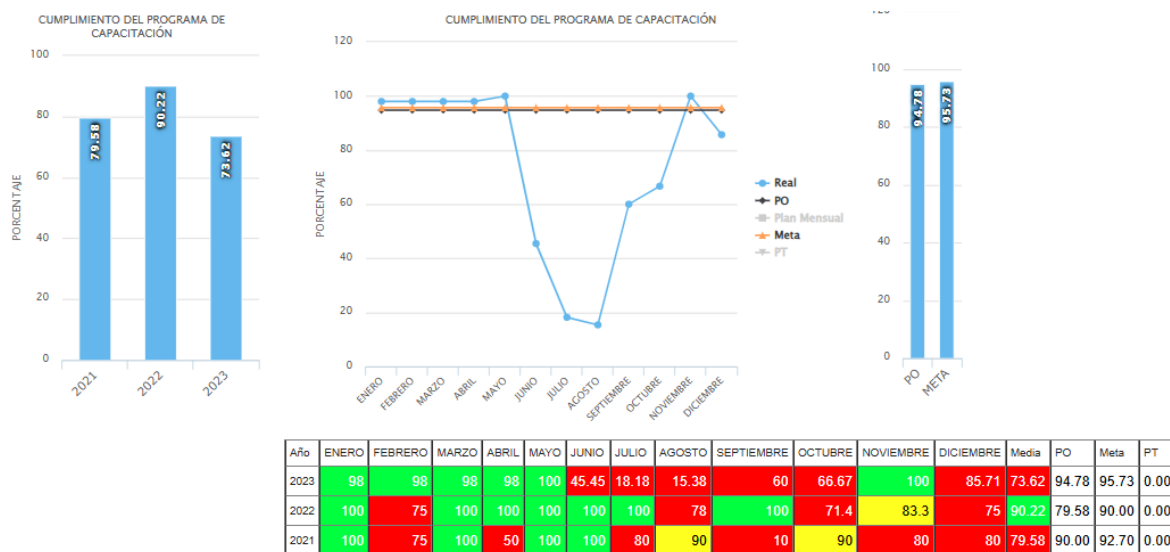
La empresa cuenta con 614 trabajadores, 559 son productivos y 59 administrativos, este número es considerado a finales del 2023, considerando que en el mes de Agosto se redujeron los turnos de trabajo a 2, esto por la baja venta, anteriormente de la reducción se tenía una plantilla de 761 trabajadores, 701 productivos y 60 administrativos.

Con respecto a este tema es necesario analizar la situación de trabajar a 2 turnos 12 horas, se comenta que la fatiga puede ser uno de los factores que puedan afectar la bajas eficiencia y problemas de calidad, de igual forma el considerar tiempos extras, superan las permitidas legalmente, de igual forma afecta a la rotación de funciones y del ausentismo de las personas, y en casos más graves en la frecuencia y gravedad de accidentes.

En el caso de la gestión y desarrollo del talento, no se tienen estrategias ni planes establecidos, el cumplimiento del plan de capacitación terminó para el 2023 con el 73.62% de cumplimiento (capacitaciones ejecutadas/ capacitaciones planeadas*100) ver figura 4.7 indicador que no tiene un análisis o plan para mejorarlo

Figura 4.7

Gráfica de eficiencia del plan de capacitación



Fuente: Archivos de la empresa (2024)

4.9 DESAFÍOS y OPORTUNIDADES

Entre los principales desafíos por los que pasa “La Auténtica”, es lidiar con las necesidades del dueño de pagar intereses a costa del retorno de dinero que se realiza por la venta a la empresa “RPL”, esta empresa es parte de su grupo de empresas y de la

cadena de suministro siendo cliente directo, la venta que se realiza se factura sin retorno de capital, y es aproximadamente el 20% de ingreso, este método de comercialización, hace que se busquen otras áreas de oportunidad y fuente de ingresos, como se comentó anteriormente es parte del apalancamiento que se tiene hoy en día de los proveedores.

Actualmente se sigue buscando mejorar costo y precio, de forma que se obtenga mayor ganancia, se realizan proyectos y optimizaciones, así como revisión y actualizaciones en los precios y negociaciones, sin embargo, el esquema de negocio que se tiene con la empresa hermana sigue afectando la rentabilidad.

4.10 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se comenta la aplicación y seguimiento en aspectos Industriales, y se tiene solo parte de la planeación, no habiendo información del Director Financiero y Comercial, se comenta que con el corporativo anterior, esta acción se realizaba, debido a la magnitud y tamaño de la empresa. Hoy en día, no se ve como una necesidad para algunas Direcciones el realizar una planeación estratégica.

Se comenta que en el corporativo anterior se realiza un proceso de planeación estratégica, el cual era coordinado por el área de Ingeniería industrial y TQC, esta área era independiente de las Dirección Financiera, Dirección Industrial y Dirección Comercial, y reportaban al corporativo, hoy en día a raíz del cambio de dueño, se incorpora esta área a la Dirección Industrial, observando que cae en un posible conflicto de intereses por la ejecución y aplicación correcta de una planeación estratégica, ya que no existe un punto neutro entre las Direcciones de la empresa.

Lo anterior se observa como referencia de la estructura organizacional que se tenía antes del cambio de dueño, se comenta que se ha solicitado su elaboración, sin embargo, no se ha realizado, siendo un requerimiento de la organización y teniendo como responsabilidad de la ejecución al área de Dirección.

Se observan “planes operacionales” generados en el 2023 establecidos para el año 2024, los cuales contienen estrategias y acciones para los objetivos de ese año, se generan a partir de un análisis del año anterior y situaciones que afecten para el próximo año. Estos planes son revisados 2 veces al año para verificar su cumplimiento, no teniendo establecidas estrategias a largo plazo o años posteriores

Tabla 4.3
Plan Operacional 2024

Tavex

FO 44994-00 PLAN ESTRATÉGICO

Responsable: Arturo Ornelas, Jacobo Oliver, Wilson Avalos

Fecha:03/01/2023

Actualización: 07/02/24

Proceso: Direcciones

KMI (Key Management Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)	Unidad	AÑOS	Prioridad/Priority	Proceso/Área	No.	Estrategia (Qué)/ Acciones (Cómo)/ Strategy (what) and actions (how)	Responsable / Responsible	Fecha Propuesta/ Proposed date	Fecha real/ Real date	Avances/Advance	
			(Metas)									2023
VENTAS	-	km	16,266	2	comercial	1	Incrementar 15% la venta en los siguientes 5 años	Wilson Avalos	12-dic-27			
				2	comercial	2	Reducir 50% el carry over existente en los siguientes 2 años	Wilson Avalos	12-dic-24			
Costo Total	-	USD	4.15	3	Dirección	1	Reducir 7% el costo total en 5 años	Arturo Ornelas	12-dic-27			
				3	Hilatura	1.1	Optimización SKU de hilos	Carlos Martinez	12-dic-24			
				3	Hilatura	1.2	Ajuste de peso en artículos critico	Carlos Martinez	12-dic-24			
				3	Tefido/PTAR	1.3	Optimización de consumos de Químicos	Adalberto Avendaño/Rogelio Reyes	12-dic-25			
				3	Hilatura	1.4	Incrementar % residuo utilizado en telas	Carlos Martinez	30-jul-25			
				3	TQC	1.5	Ajustar HC al mínimo indispensable	Luis Ramon Gonzalez	30-sep-24			
				3	Dirección	1.6	Inyección de recursos para el capital de trabajo para el volumen de 3 turnos	Arturo Ornelas	12-dic-24			
-	Reducir turnover	%	1.50	1	RRHH	1	Reducir 50% el turn over generado en planta durante los siguientes 5 años	Juan Carlos Duran	12-dic-24			
				2	RRHH	1.1	Premiar y generar acciones para comunicar el buen desempeño productivo, generar trabajo en equipo	Juan Carlos Duran	30-dic-24			

FCF		USD MM		3	Contraloría	1	Incrementar 20% el flujo de caja necesario para la operación adecuado de la planta	Jacobo Oliver	12-dic-25		
				3	Contraloría	1.1	Buscar 3 alternativas de financiamiento en el año	Jacobo Oliver	12-dic-23		0%
				3	Dirección	1.2	Reducir 10% el costo generado en almacén de refacciones de ambas plantas en 2 años	Arturo Omelas	12-dic-24		0%
				3	Dirección	1.3	Disponer al 100% de los materiales inactivos /improductivos (hilos y maquinaria)	Arturo Omelas	12-dic-23		50% hilo para venta, maquinaria en proceso
Dif 1ra calidad		%	4.73	2	Dirección	1	Reducir al 50% el defecto de rayado en tela después de lavar en 5 meses	Arturo Omelas	12-dic-24		
				2	TQC	1.1	Contener, Analizar y eliminar defecto (PDCA)	Luis Ramon Gonzalez	12-dic-24		
Puntaje de primera calidad		puntos/100m2	7.58	2	Dirección	1	Reducir 10% los puntaje de telas de 1ra calidad	Arturo Omelas	12-dic-24		
				2	Hilatura	1.1	Revisar proyecto de volati	Carlos Martínez	12-dic-24		
				2	Hilatura	1.2	realizar taller para mejorar los artículos mas criticos	Carlos Martínez	12-dic-24		
	ACI Tejido e Hilatura	%	90.00	2	Dirección	1	Mantener disponibles 100% la maquinaria necesaria para incremento de producción	Arturo Omelas	12-dic-24		100%
				2	Tejido	1.1	Cuantificar y solicitar piezas faltantes de tejido	Juan Pablo Bonilla	12-dic-23	12-dic-23	100%
				2	Hilatura	1.2	Cuantificar y solicitar piezas faltantes de hilatura	Carlos Martínez	12-dic-23	12-dic-23	100%
				2	Dirección	1.3	Validar la disponibilidad de maquinaria	Arturo Omelas	12-dic-24		
				2	Hilatura	2	Implementar al 100% el montaje de apertura, cardas y estridores de planta Puebla	Carlos Martínez	12-dic-23	12-dic-23	100%
				2	Tejido	1	Incrementar 4% el rendimiento tejido en 4 meses	Adalberto Avendaño	12-dic-23	30-nov-23	100%
	Incremento de rendimiento de tejido	%	73.55	2	Tejido	1	Incrementar 4% el rendimiento tejido en 4 meses	Adalberto Avendaño	12-dic-23	30-nov-23	100%
				3	Compras	1	Búsqueda de refacciones en mercado de 2da mano sin afectación en calidad	Marco de Gante	12-dic-23	12-dic-23	100%
				2	Tejido	2	Reducir 5% roturas XCOMP en 3 meses en tejido	Juan Pablo Bonilla	30-oct-24		
	Incremento de rendimientos de hilatura	%	91.44	2	TQC	2.1	Realizar gurpo de PDCA para revisar acciones anteriores y posibles nuevas causas	Luis Ramon Gonzalez	30-oct-24		
				3	Compras	2	Búsqueda de refacciones en mercado de 2da mano sin afectación en calidad	Marco de Gante	12-dic-23	12-dic-23	100%
				3	Contraloría	3	Regularizar pagos a proveedores y generar acciones para negociar creditos para los siguientes 2 años	Jacobo Oliver	12-dic-23		0%
	Acciones correctivas auditoria externa	%	80.00	2	HD	4	revisar y optimizar SKU's existentes, homologando SKU's en un año	Israel Robles	12-dic-23		0%
				3	Dirección	1	Implementación proyecto de PTAR Puebla en los siguientes 3 años	Arturo Omelas	12-dic-25		
				1	Dirección	1.1	Cotizar y validar	Arturo Omelas	12-dic-23		0%
				1	Dirección	1.2	Análisis de factibilidad de proyecot	Arturo Omelas	12-dic-24		
				3	Dirección	2	lograr el 100% de implementación de sistema de alarmas e incendios en 2 años	Arturo Omelas	12-dic-23		90%
				3	mtto	2.1	implementación de sistema	Hector Lemus	12-dic-23	30-dic-24	100%
	Sistema de gestión integral	%	90.00	3	mtto	2.2	validación de implementación	Hector Lemus	12-dic-23		50%
				2	TQC	1	Terminar implementación de norma ISO 14001 y 45001 en un año	Arturo Omelas	12-dic-24		
				2	TQC	1.1	Revisión y seguimiento al plan de implementación de normas	Luis Ramon Gonzalez	30-jul-24		
				2	TQC	1.2	Capacitación en personal involucrado en estas normas	Graciela Herrera	30-jul-24		
				2	TQC	1.3	Seguimiento a procesos criticos que afectan el indicador	Luis Ramon Gonzalez	30-nov-24		
				3	Calidad	1.4	certificación de laboratorio de calidad	Elvira Lopez	30-jun-24		

Fuente: archivo de la empresa (2024)

En la tabla anterior, se observan columnas con información a llenar, en los cuales se solicita; el indicador, el objetivo para el indicador, la unidad de medida, el año a revisar, la criticidad de cada acción, el área que la realiza, el numero secuencial, las estrategias y acciones que se establecen, un responsable por la ejecución, una fecha propuesta de cierre, una fecha real de cierre, y una de avances, de igual forma, se observan estrategias y acciones solo para el año en curso, así como acciones pendientes del año anterior, ver tabla 4.3.

Se comenta que no se tiene información que considere un análisis para identificar las necesidades externas e internas para la realización de los planes comentados, fue proporcionado por el Director Industrial quien; por medio de las entrevistas, comentó

alguno de ellos, mencionando que surge a partir de los inconvenientes que se tienen hoy en día en la organización, y con ello no se tiene un panorama amplio de los factores que pueda afectar en el logro de sus objetivos.

Cabe mencionar, que la información surge, tanto de las entrevistas realizadas a las Direcciones, las cuales fueron semiestructuradas y guiadas con un cuestionario, así como, la información y evidencias que surgen de las entrevistas, las cuales, fueron posible compartir, como son; tablas, figuras, gráficas, etc.

Con lo observado en el capítulo, es importante definir, la metodología a utilizar en el proyecto de tesis, el cual, se podrá observar en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

Para esta tesis se consideró realizar un estudio de caso, el cual con base en las preguntas de investigación que son guías para las entrevistas semi estructurada a realizar, tienen un enfoque de cuestionamiento que buscan tener información que profundice en los acontecimientos que dan pauta a identificar desviaciones, patrones o eventos, que muestren situaciones relevantes o trascendentes en la organización, a esto se enfoca en una empresa del sector textil de la ciudad de Puebla que brinde oportunidad de profundizar en su historia y su evolución, para esto se considera “la Auténtica”, la cual, representa un caso crítico del tema (Yin, 1994).

El diseño de un modelo de planeación estratégica para una empresa, como en el caso de la “La Auténtica”, se convierte en un proceso fundamental para su éxito a largo plazo. En un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde los cambios son constantes y las exigencias del mercado evolucionan rápidamente, contar con una estrategia bien definida se vuelve crucial para sobrevivir y prosperar. En este contexto, el desarrollo de un modelo de planeación estratégica ofrece una hoja de ruta que permite a la empresa identificar sus objetivos, evaluar su entorno tanto interno como externo, y trazar acciones concretas para alcanzar sus metas de manera eficiente y efectiva.

En este capítulo, se exploran los aspectos clave que deben considerarse al diseñar un modelo de planeación estratégica específicamente adaptado a las necesidades y características de la empresa “La Auténtica”. Mediante un análisis exhaustivo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como una comprensión profunda de su industria y mercado, se buscará desarrollar un plan estratégico sólido que le permita a la empresa capitalizar sus ventajas competitivas, superar sus desafíos y alcanzar un crecimiento sostenible en el tiempo.

5.1 METODOLOGÍA DEL TRABAJO

Para la elaboración de la construcción teórica de este trabajo, se recopiló información de diferentes medios, como son libros, revistas, artículos, páginas web, y datos de la empresa de forma que dé un panorama más específico de la planeación

estratégica, adentrándose en observar definiciones, niveles, y principales beneficios de su aplicación, se consideró complementar el proceso estratégico, observando algunos modelos de aplicación, de forma que se tenga un panorama y una introducción a los diferentes modelos y diferentes autores, de igual forma se recabó información sobre la industria textil, empezando con algunos antecedentes, y continuando con la evolución de la industria Textil en México y en Puebla, considerando la información recabada, se analizó y categorizo para obtener el capitulado de la investigación.

En lo que respecta al estudio de campo, este trabajo fue aplicado en la empresa “La Auténtica”, donde por medio de entrevistas dirigidas a los Directores de la empresa, se recabó información con respecto a los antecedentes, su estructura organizacional, sus productos, el mercado y su competencia, entre otros, no dejando de considerar la aplicación de su planeación estratégica, una vez identificadas, se analiza cada apartado de forma que se realice un diagnóstico de sus necesidades internas y externas, para así poder generar una propuesta con base en los modelos de planeación estratégica consultados, se pueda seleccionar el que más se apegue a su aplicación. Con lo antes mencionado se realizó un método de investigación exploratorio y descriptivo.

5.2 INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

El instrumento utilizado para recabar información con respecto al proceso estratégico de la empresa y su situación actual, fue la entrevista dirigida y semi estructurada, es decir, se realizó un cuestionario con anterioridad que contiene 13 apartados con un total de 43 preguntas, cada uno con información relevante de un tema específico, referente a la Información general de la empresa, cuestionando sobre los orígenes, la misión y visión, la competencia, los productos y servicios, el mercado objetivo, marketing y ventas, producción y operación, Finanzas, recursos humanos, desafíos y oportunidades, Innovación y tecnología, así como la Planeación estratégica, y se fue respondiendo a medida que se iba preguntando el cuestionario.

5.3 ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso se presentó en el capítulo 4, el cual es precedente a este capítulo, se buscó analizar un caso particular en una industria Textil de Puebla, la cual tuviera acceso a la información e interés por realizar el proceso de análisis y aplicación, se realizaron entrevistas dirigidas a las Direcciones de la empresa, las cuales se hicieron paulatinamente, a partir del mes de Octubre y finalizando en el mes de Noviembre, buscando se identifique la mayor información posible de forma que se logre observar su comportamiento y aplicación de la planeación estratégica.

5.4 DIAGNÓSTICO CON BASE EN LOS RESULTADOS

Con base en los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de investigación, tomando como guía las preguntas que apoyaron la entrevista, se logró tener información relevante en cuanto a la situación de la empresa, así como la situación de ejecución de la planeación estratégica, observando que hay áreas de oportunidad

De la información recabada para cada punto se observa lo siguiente:

- 1.- La situación actual de la empresa con base en su historia, hace ver que está en una situación cultural diferente debido al cambio de dueño en el 2016, teniendo una estructura consolidada por empresas constituidas y organizadas que manejaban la planeación estratégica apoyado de su corporativo, hoy en día no existe este esquema de trabajo.
- 2.- Los productos y mercados donde actúa.- En este tema se observa que se tiene una lista de artículos muy amplia, la cual el 80% de su venta en el último año corresponde a 21 artículos de los 130 activos, esto pudiendo ser por el impacto que tiene el diseño del producto en el proceso de venta, donde se observa que la mayoría de los productos aproximadamente tienen 1 año de vida, de igual forma, se observa diferente modelo de innovación, el cual está enfocado en el cumplimiento y adaptación a los clientes, anteriormente se comenta la generación de colecciones que van atendiendo las necesidades de tendencia, esto generando menos volatilidad en el mercado, atendiendo colecciones de 2 años atrás y generando necesidades de moda con los competidores, esto evitando competir en un mercado por costo.

3.- Análisis de la competencia. - Se observa que comparado con la competencia, los precios de la Auténtica son poco competitivos debido a los altos costos.

4.- Marketing y ventas.- se observa que hay estrategias que se realizaban las cuales eran exitosas en el pasado que hoy en día se dejaron de realizar, como las visitas a las ferias y a los clientes en sus establecimientos.

5.-Estructura y organización.- Se observa área de oportunidad en la estructuración de algunas áreas, principalmente en la de Recursos humanos, el cual el puesto de gerente es ocupado por una Dirección, esto impacta en el incremento en el número de procesos a su cargo, teniendo una estructura horizontal, se observa la falta de plan estratégico en este proceso, así como en el de la Dirección Financiera, no mostrando involucramiento en el proceso, de igual se comparte la visión y misión de la empresa, la cual con base en la situación actual puede tener áreas de oportunidad.

6.- Análisis de la situación financiera. - En este esquema se observa la evaluación de los KMI los cuales para el año 2024, se encuentran de forma negativa, se comenta que no se tiene evaluación económica de la planeación estratégica de los últimos 5 años, así como planes que sustenten su generación.

7.- Recursos Humanos,- no se tiene un análisis de sus necesidades con base al talento del personal, así como un plan estratégico que las considere para los últimos 5 años, de igual forma se observa que el indicador de Eficiencia del plan de capacitación, con base en el objetivo, se muestra que se tiene baja eficiencia

8.- Desafío y oportunidades.- Se observan prácticas comerciales en las cuales no se está pagando la tela facturada, esto por ser un cliente que es parte del mismo corporativo

9.- Planeación estratégica. - Se muestran planes de trabajo para el 2024, observando que no están consideradas las necesidades internas y externas de la empresa, las cuales puedan afectar a mediano y largo plazo.

5.5 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)

De acuerdo a la hipótesis siguiente: Con la aplicación de un modelo de planeación estratégica, se identifican las necesidades internas y externas de “La Auténtica”, lo que contribuye a mejorar su margen de ganancia.

Se prueba que con base en el contenido teórico mencionado en el capítulo 1, que nos da referencia en la planeación estratégica, el capítulo 2 que nos menciona algunos modelos de planeación estratégica, y el capítulo 3 que nos describe antecedentes de la industria textil, así como la investigación de campo que se menciona en el capítulo 4, el cual se basa en un estudio de caso y se realiza en la empresa La Auténtica, ubicada en la ciudad de Puebla, en donde por medio de entrevistas dirigidas se realiza un diagnóstico para identificar temas relacionados con su historia, competencia, estructura organizacional, clientes y mercado, producción, planeación estratégica, etc. Nos da información sobre su situación actual, posteriormente se aplica un modelo de planeación estratégica mencionado en el capítulo 2, el cual se selecciona con base en la fácil estructura y el tamaño de empresa, en donde en su desarrollo y aplicación se logran identificar las necesidades internas y externas, logrando generar estrategias y planes de trabajo que se proponen se apliquen y con ello mejore su margen de ganancia

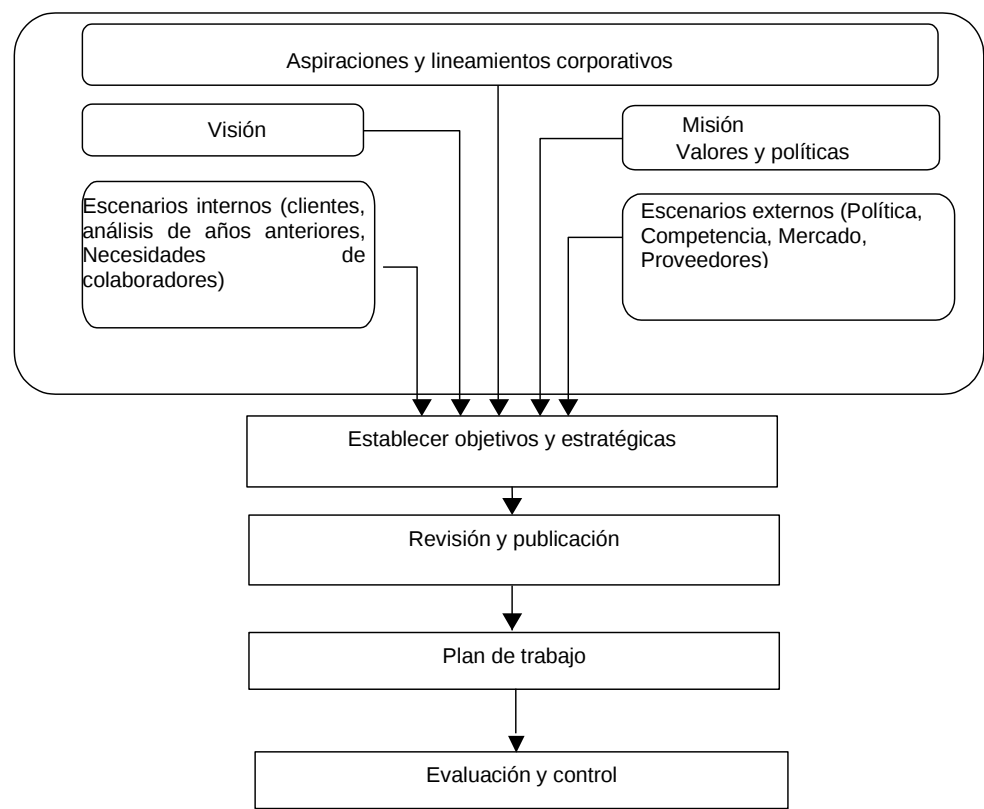
Con lo anterior, en el siguiente capítulo, se realiza una propuesta de aplicación de un modelo de planeación estratégica.

CAPITULO VI PROPUESTA

La siguiente propuesta se basa en la aplicación del modelo de planeación estratégica propuesto, que se genera con base en los diferentes modelos existentes mencionados en el capítulo 2, a través de las entrevistas realizadas a los Directivos se pudo identificar las necesidades por las que atraviesa La Auténtica, lo que dio pauta a identificar áreas de oportunidad en la metodología propuesta, así como en algunas herramientas que con base en ciertos autores, apoyan al éxito de la aplicación de la planeación estratégica

Con base en la información recabada se aplica el modelo de planeación estratégica propuesto, considerando que es un modelo que tiene un orden lógico y es sencillo el seguimiento de aplicación, considerando que para el tamaño y giro de la empresa es la mejor opción.

Figura 6.1
Modelo de planeación estratégica propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2024

6.1 ASPIRACIONES Y LINEAMIENTOS CORPORATIVOS

Es necesario saber cuáles son las necesidades del dueño para lo cual, se le solicita que se compartan las directrices o lineamientos que se seguirán para los siguientes 5 años mínimo.

Tabla 6.1
Aspiraciones y lineamientos corporativos

--

1.-Proporcionar al accionista retorno sobre el capital empleado superior al costo de su capital

2.- Convertirse en la opción preferente en el mercado, como proveedor de tejidos por nuestra innovación, calidad, servicio y sostenibilidad

Fuente: Elaboración propia, 2024

En la tabla anterior, el Dueño comenta resumidamente, las aspiraciones que requiere de “La Auténtica”, que mucho están enfocados a la obtención de rentabilidad y posicionamiento.

6.2 VISIÓN Y MISIÓN

Para lo cual fue necesario revisar la visión y misión actual, y se propuso redefinir la visión actual generando temas de sostenibilidad económica.

Visión

Ser reconocidos en el mercado de la mezclilla en América, como líderes en innovación, calidad y servicio, buscando siempre una alta rentabilidad para nuestros accionistas, respetando en todo momento el medio ambiente, y la comunidad donde actuamos.

Misión

Ofrecer productos de mezclilla de la más alta calidad e innovación, que nos permitan incrementar nuestra participación en el mercado donde actuamos, adaptándonos rápidamente a los cambios en la moda, capacitando y entrenando a nuestros colaboradores, renovando constantemente nuestra tecnología, y gestionando eficazmente nuestro sistema Integral.

Con base en la información recabada, se propone la siguiente Visión donde en el capítulo 4 Estudio de caso, en el apartado de “Desafíos y oportunidades”, se menciona las necesidades de los empresarios por pagar deudas ajenas al negocio, así como la falta de retorno económico en la venta a una empresa del corporativo, la cual abarca el 20% de las ventas totales, esto se ve reflejado en la priorización de las necesidades externa antes de las propias, afectando la sostenibilidad económica, para ello la siguiente propuesta.

Visión propuesta

Ser reconocidos en el mercado de la mezclilla en América, como líderes en innovación, calidad y servicio, buscando siempre *sostenibilidad económica* y una alta rentabilidad para nuestros accionistas, respetando en todo momento el medio ambiente, y la comunidad donde actuamos.

En la visión propuesta se observa cómo se incluye la sostenibilidad económica, dando más soporte al bienestar económico de la empresa antes de la rentabilidad de los accionistas, como se observa en el análisis en el estudio de caso, el priorizar necesidades económicas ajenas a este negocio, los cuales son sostenidos por los ingresos que no retornan y se queda un déficit económico, y que son parte de las deudas que son absorbidos por los proveedores.

Una vez propuesta la visión, y manteniendo la misión actual, se continúa con la identificación de las necesidades internas y externas descritas en el modelo propuesto.

6.3 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Con base en la información recabada del análisis de estudio de caso, se identificaron algunas necesidades por las cuales pasa la empresa desde el enfoque interno y externo, complementando este diagnóstico, se realiza un análisis FODA con el personal especializado de forma que se recabe información interna y externa, la cual pueda afectar el incremento en el margen de ganancia y la visión del negocio.

Este FODA se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 6.2

FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Programas disponibles de la marca GAP	Incremento precio de algodón
Programas levis nuevos programas por cierre de competencia twin dragon	Incremento en robos en envíos de producto
Aprovechamiento del Near shoring. Problema de importación (El economista, 2023)	Elecciones en México y EU. presidenciales norteamericanas
Clientes (Marcas) estabiliza sus inventarios	Guerra en medio Oriente posible incremento de costo de algunos suministros (amenazas para la economía (El financiero,2024)
Participación en mercado Local	Transferencia de cartera con la competencia por salida de Director Comercial
Mercado de productos ignífugos	Iniciativa gubernamental de reducción de horario laboral
	tratado TRANS PACIFIC PARTNERSHIP
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad producción tecnología Ring	Estructura organizacional deficiente
Valor agregado por productos de 1ra calidad	Bajo margen por producción OE
Mejores tiempos de entrega	Dificultad para pagos de proveedores (flujo de caja restringido)
Sistemas de gestión maduros	Sin retorno de capital de Clientes (mismo grupo)
Versatilidad en productos	falta de refacciones (flujo de caja restringido)
Fuerte imagen de marca	Obsolescencia de máquinas
Buena calidad del producto (ventaja competitiva)	Salida de Dirección comercial
	Se dejan de realizar herramientas de marketing exitosas

	Incumplimiento en descargas de agua en Puebla 2000
	Indicador de ambiente laboral bajo
	Amplia lista de artículos con bajo impacto en el mercado
	No se tiene Director comercial y Gerente de recursos Humanos
	Altos costos por esquema de 2 turnos
	Venta al grupo sin retronó de capital.

Fuente: Elaboración propia, 2024

En la tabla anterior, se identifican los factores internos y externos que pueden afectar el resultado de la organización, se consideran las necesidades por las que pasa la empresa, parte del diagnóstico realizado en el capítulo IV y otras que surgen de la lluvia de ideas realizada con el personal especializado.

La aplicación del análisis FODA, proporciona una comprensión integral del entorno interno y externo de la organización, lo que permite identificar áreas de fortaleza y oportunidad, así como áreas de debilidad y amenaza. Con esta información, la organización puede desarrollar estrategias sólidas que capitalicen sus ventajas competitivas, aborden sus desafíos y aprovechen las oportunidades disponibles para lograr sus objetivos empresariales.

Las fortalezas son los recursos internos y las capacidades positivas de la organización, se identifican áreas donde la organización tiene ventajas competitivas, como una marca sólida, talento humano calificado, tecnología avanzada, o eficiencia operativa, parte del objetivo de identificar las fortalezas, es maximizar y potenciar estas fortalezas para mantener la competitividad y el éxito a largo plazo. La calidad de los recursos y capacidades son factores los cuales depende para el éxito de una empresa.

Las oportunidades son factores externos positivos que la organización puede aprovechar para su crecimiento y desarrollo. Se identifican tendencias del mercado,

cambios en la industria, nuevas tecnologías o segmentos de mercado emergentes que la organización puede capitalizar. Las debilidades son áreas internas donde la organización carece de recursos o habilidades. Se identifican áreas de mejora, como deficiencias en la cadena de suministro, falta de capacitación del personal, o problemas de gestión. Las amenazas son factores externos que pueden obstaculizar el desempeño y el éxito de la organización, se identifican competidores agresivos, cambios en la regulación, fluctuaciones económicas, o cambios en las preferencias del consumidor que pueden representar riesgos para la organización.

6.4 ESTABLECER OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Con base en la visión propuesta se establecen los siguientes objetivos organizacionales:

Objetivos organizacionales:

Visión a futuro	Principales objetivos estratégicos
Proporcionar al accionista retorno sobre el capital empleado superior al costo de su capital	▪ Consolidar las operaciones siendo rentable en cada uno de los mercados → transformadas en generadoras de EBITDA
Convertirse en la opción preferente en el mercado, como proveedor de tejidos por nuestra innovación, calidad, servicio y sostenibilidad	▪ Controlar el nivel de apalancamiento → generación sostenible de caja, renovación y alargamiento del plazo de la deuda ▪ Optimizar la base productiva en entorno restrictivo de inversiones y de crecimiento de capacidad ▪ Consolidación del nivel de volumen en el mercado actual y posibles proyectos

Corto plazo (1 año):

- Reducir 50% la deuda a proveedores.
- Incrementar 5% las ventas a clientes con alto margen reduciendo 5% de ventas a grupo por ventas sin retorno de capital en 6 meses.
- Generar 2.0 MM de flujo de efectivo disponiendo de la maquinaria obsoleta e indisponible, así como materiales innecesarios en el año.
- Asegurar el 100% de retorno de capital de material facturado.

Mediano plazo (de 1 a 3 años):

- Reducir USD \$0.50 de dólar por metro el costo total disminuyendo el costo de materias primas USD \$0.25 y USD \$ 0.25 de costo de transformación en los siguientes 2 años.
- Lograr semáforo verde con respecto al indicador de ambiente laboral y buscar sentido de pertenencia en los siguientes 2 años.
- Eliminar el gasto interplantas trasladando la planta de Puebla a las instalaciones de Tlaxcala en los siguientes 3 años.
- Incrementar producción a 1450 km (3 turnos) en 2 años.
- Reemplazar el uso de combustibles por energías renovables en los siguientes 3 años.

Largo plazo (=>5 años):

- Reemplazar el 50% de la maquinaria con baja eficiencia y con más antigüedad (5 años).
- Incrementar venta a 2000 km (4 turnos) en 5 años.

6.5 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

Como parte del análisis previo y conclusión de la información generada en las actividades anteriores se definen las siguientes estrategias:

Estrategias Comerciales

Diversificar la cartera para tener un equilibrio entre los clientes con volumen alto/margen bajo vs volumen bajo/margen alto.

Retomar la relación comercial con los clientes perdidos, contactarlos para analizar la posibilidad de retomar la relación comercial (Target, Eddie Bauer, p.e.).

Prospectar a clientes nuevos, marcas USA y México que nos pueden dar volumen constante y ayude a incrementar el volumen de venta (deseable a 3 turnos), contactarlos a través de e-mail y llamadas en frío.

Monitorear el performance de la competencia con respecto al costo, calidad y precio.

Estrategia de marketing

Mantener prestigio en el mercado retomando las buenas prácticas de mercadotecnia, visitando ferias y promocionando la marca en el mercado Americano y Mexicano haciendo énfasis en artículos con mayor margen de ganancia.

Estrategia de Costos

Buscar incrementar el residuo generado en proceso en las telas con bajo margen de modo que no se afecte la calidad del producto.

Disminuir el número de SKU's de los procesos generando homologación, de forma que se generen menos cambios de proceso e incremente la eficiencia.

Revisar el headcount actual de forma que se pueda optimizar la plantilla operativa, incrementando la productividad y mejorando el costo de mano de obra.

Estrategia en Maquinaria

Mantener disponibles las máquinas de forma que se tengan funcionando adecuadamente es lo más importante y productivo, identificando las necesidades actuales y reemplazar las piezas y máquinas que hoy en día no son funcionales, así como la disposición de la maquinaria obsoleta.

Ir remplazando maquinaria obsoleta de forma que se logre incrementar la eficiencia operativa, y que se comience con la maquinaria crítica para el proceso.

Estrategia en proceso de Fabricación

Realizar pruebas para poder incrementar la velocidad de producción en el proceso de Tejido, de forma que se puedan incrementar el número de metros producidos logrando 5% a más.

Reducir las roturas XCOMP en el proceso de tejido, logrando mayor eficiencia en el proceso, generando talleres de mejora o grupos kaizen que analicen los proyectos pasados exitosos, buscando que incremente su volumen de producción.

Estrategia de Recursos Humanos

Premiar y reconocer los resultados operativos, y comunicar el buen desempeño productivo mediante reconocimientos, así como fomentar el trabajo en equipo mediante actividades de inclusión, esta estrategia ayudará a complementar la buena productividad en la empresa, de igual forma es necesario definir un responsable para la gestión del proceso de Recursos Humanos que defina actividades para la formación del personal.

Revisar y adecuar la estructura organizacional, de forma que se adecúe a las necesidades de la organización en función del logro de los objetivos.

Estrategia de estandarización

Generar buenos y mejores métodos de trabajo, de forma que se puedan documentar las buenas prácticas, y reforzando los beneficios del sistema de gestión.

Estrategia Financiera

Analizar y cuantificar la deuda con el grupo, limitando el envío de tela hacia los clientes pertenecientes al grupo, buscando consolidar el retorno de capital, generando pago por envío de material y formalizando método por medio de documentación.

Cuantificar y disponer de las refacciones y la maquinaria que está obsoleta e indisponible para producción, de forma que se genere flujo de caja.

Estrategia de salud y seguridad

Revisar los proyectos previos de reducción de accidentes y la implementación de métodos de identificación de incidentes, que aporte a la reducción en la prima de accidentes al 100%, establecer acciones para mitigar algunos de los riesgos derivados del análisis realizado.

Estrategia de diseño

Revisar y generar colecciones alineados a las tendencias de mercado, retomando buenas prácticas de desarrollo.

Evaluar y optimizar el número de productos con base el volumen de ventas realizada en los últimos 2 años.

Estrategia ambiental

Lograr ir cambiando el consumo de combustóleo, energía eléctrica por energías renovables en los siguientes años, así como disminuir el consumo de agua utilizando aguas pluviales o incrementando el agua reutilizada.

Una vez generadas las estrategias se generan acciones que le den seguimiento a los factores externos (Riesgos), que puedan afectar el logro del objetivo establecido

Tabla 6.3

Plan de acción para controlar riesgos

Tipo	Riesgo	Acciones para mitigar el riesgo	Probabilidad
Internos	Disminución en Eficiencia operacional	- Homologación de refacciones y replicación de buenas practicas de mto . - Proyecto de generación de piezas (proceso de torno interno)	8
	Recursos Humanos: Incremento en indicador de rotación y ausentismo en caso de contratación 3 turnos	- Identificar y prevenir exceso de salidas por contrataciones masivas - Generar acciones para reducir el turnover	8
	Seguridad e Higiene: Incumplimiento en requerimientos de clientes	Seguimiento en plan de emergencias y matriz de riesgos	9
	Proveedores: falta de suministro de materiales críticos por retraso de pago	- Generar comunicación necesaria y priorización pagos - Seguimiento a compras estratégicas, concluir base de datos	9
Mercado	- Volumen: reducción de pedidos por clientes /incumplimiento en el plan de facturación - Transferencia de cartera a competencia por salida de Dirección Comercial - Tratado Trans Pacific Partnership	- Revisión y actualización de plan de ventas (aprovechamiento del nearshoring) - Priorizar venta de artículos con alto margen - Monitoreo de cambios y actualizaciones de tratado	6
Económico	Cuentas por cobrar: incremento en carryover	- Análisis impacto del carryover, reducción de clientes críticos - Determinar acciones para reducirlo	7
	FCF: Falta flujo de caja	Clasificación, evaluación y venta de maquinaria no disponible / obsoleta	8
Externos	- Iniciativa gubernamental de reducción de horario laboral - Guerra en medio Oriente posible incremento de costo de algunos suministros - Elecciones en México y EU	- Identificar la perdida de horas y considerarla en incremento de MO - Anticipar tiempos de entrega y buscar proveedores locales - Monitoreo de propuestas y reformas que afecten el mercado donde actuamos	6
Ambientales	Ambiental: incumplimiento en especificaciones de descarga de agua Puebla 2000	Proyecto de PTAR	3

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la tabla anterior, se pueden observar algunas acciones que mitigan los riesgos analizados en el estudio de caso, así como del Análisis FODA, los cuales son con respecto a las amenazas y oportunidades que tiene la organización.

6.6 REVISIÓN Y PUBLICACIÓN

Para la revisión y publicación de las acciones, se comparten con la Dirección General de forma que pueda revisar y aprobar las estrategias propuestas, posteriormente puedan ser de conocimiento a las personas involucradas.

Para lo cual se generan los siguientes pasos:

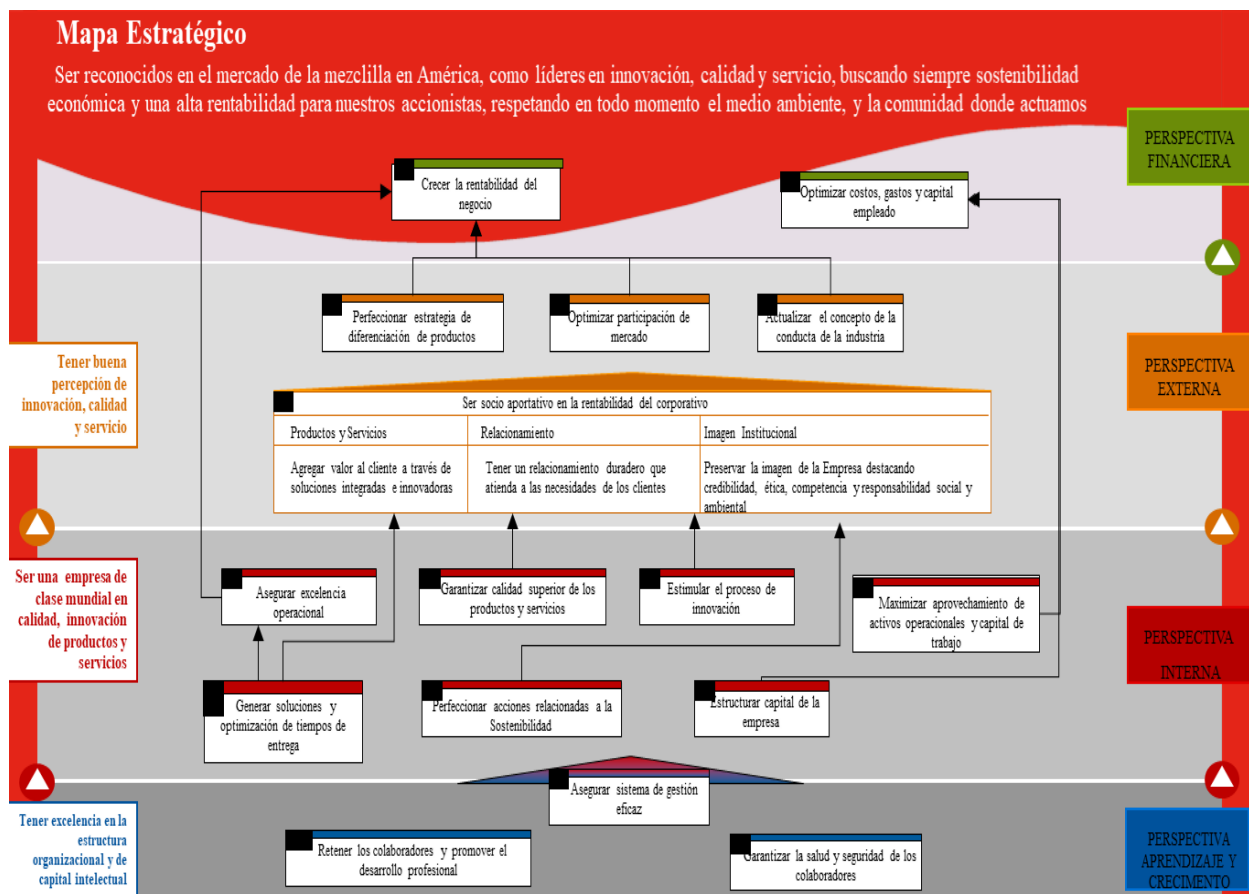
- Consolidar la información

- Compartirla con Dirección de forma que sea clara y concisa
- Definir y compartir fecha de aprobación.
- Compartir con los Directores de cada área un mapa estratégico para que sea de conocimiento
- Los Directores solicitan a los responsables, el llenado de los planes de trabajo correspondientes para el logro de los objetivos establecidos
- Envío de planes de trabajo por parte de cada Dirección.
- Se consolida la información anterior.

A través de los pasos anteriores se busca que la información sea clara y concisa, se genera un mapa estratégico que se busca sea de comunicación para los colaboradores

Figura 6.2

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2024

6.7 PLAN DE TRABAJO

En esta etapa se generan planes de trabajo por parte de las áreas para dar soporte a los objetivos y estrategias establecidas, para ello se da seguimiento en un formato que se comparte de la empresa, en el cual se generan ciertas estrategias y acciones, las cuales tienen un responsable, una fecha propuesta de término y fecha de conclusión, así como una columna de avances.

Esta información es solicitada por los Directores a las áreas que tienen a cargo, se considera un tiempo pertinente para el llenado de ese formato no mayor a 1 mes.

Una vez enviado se centraliza la información la cual es resguardada por el coordinador del proceso de planeación estratégica.

A continuación, se comparte el plan de trabajo generado para los objetivos y estrategias establecidas.

Tabla 6.4

Plan de trabajo estratégico 2024-2028

FO 44994-00 PLAN ESTRATÉGICO												Responsable:			
												Fecha:20/11/2023 Actualización:			
												Proceso: Direcciones			
			AÑOS (Metas)												
KMI (Key Manage ment Indicato r)	KPI (Key Perform ance Indicato r)	Uni dad	202 4	202 5	202 6	202 7	202 8	Pri ori dad /Pri orit y	Proceso /Área	N o.	Estrategia (Qué)/ Acciones (Cómo)/ Strategy (what) and actions (how)	Res pon sabl e / Res pon sibl e	Fecha Propues ta/ Propose d date	Fecha real/ Real date	Ava nce s/A dva nce
VENTAS	-	km	10,5 58	16,2 66	16,2 66	16,7 54	17,2 57	1	Comerci al	1	Incrementar 5% las ventas a clientes con alto margen reduciendo 5% de ventas a grupo por ventas sin retorno de capital en 6 meses.	Wils on A	12-dic- 24		
								1	Comerci al	1. 1	Incrementar el número de artículos adoptados por los clientes cautivos, ya sea a través de counter source, desarrollo de nuevos productos o adopción de artículos existentes.	Soni a M.	12-dic- 24		
								2	Comerci al	2	Incrementar facturación a 1450 km (producción 3 turnos) en 2 años	Wils on A	12-dic- 26		
								2	ventas	2. 1	Retomar la relación comercial con los clientes perdidos, contactarlos para analizar la posibilidad de retomar la relación comercial (Target, Eddie Bauer, p.e.)	Alici a L.	12-dic- 26		
								2	Mercad otecnia		Monitorear el performance de la competencia con respecto al costo, calidad y precio.	Arle the S.	12-dic- 26		

[illegible]

KMI (Key Management Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)	Unidad	2024	2025	2026	2027	2028	Prioridad /Priority	Proceso /Área	N o.	Estrategia (Qué)/ Acciones (Cómo)/ Strategy (what) and actions (how)	Responsable / Responsable	Fecha Propuesta/ Proposed date	Fec ha real / Real date	Avance s/Advance
Costo Total	-	USD	4.15	4.05	3.65	3.60	3.54	2	Dirección	1	Reducir USD \$0.50 de dólar por metro el costo total disminuyendo el costo de materias primas USD \$0.25 y USD \$ 0.25 de costo de transformación en los siguientes 2 años.	Arturo O	12-dic-26		
								2	Hilatura	1.1	Buscar incrementar el residuo generado en proceso en las telas con bajo margen de modo que no se afecte la calidad del producto	Carlos M	12-dic-26		

									1	TQC	1. 2	Revisar el headcount actual de forma que se pueda optimizar la plantilla operativa incrementando la productividad y mejorando el costo de mano de obra.	Luis Ramon G	30-ago-24		
									2	Dirección Industrial	1. 3	Disminuir el número de SKU's de los procesos generando homologación, de forma que se generen menos cambios de proceso e incremente la eficiencia.	Gerentes	13-dic-25		
									3	Dirección	1	Eliminar el gasto interplantas trasladando la planta de Puebla a las instalaciones de Tlaxcala en los siguientes 3 años	Arturo O	12-dic-27		
									1	Proyectos		cotizar gastos involucrados en proyecto	Fausto C	12-dic-24		
									1	proyectos		evaluar capacidades y dimensiones, y generar diagrama de gantt	Fausto C	12-dic-24		
									2	Proyectos		Analizar posibles riesgos del proyecto	Fausto C	12-dic-24		
									2	Dirección		ejecutar de acuerdo a diagrama	Arturo O.	12-dic-26		
									3	Proyectos		Monitorear el seguimiento y atendiendo desviaciones	Fausto C	12-dic-27		
									3	Proyectos		Verificar su cumplimiento con respecto al plan establecido	Fausto C	12-dic-27		

KMI (Key Management Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)	Unidad	2024	2025	2026	2027	2028	Prioridad/Priority	Proceso/Área	No.	Estrategia (Qué)/ Acciones (Cómo)/ Strategy (what) and actions (how)	Responsable / Responsable	Fecha Propuesta/Proposed date	Fecha Real/Real date	Avances/Advance
-	Eficacia del Ambiente laboral	color	rojo	naranja	verde	verde	verde	1	RR HH	1	Premiar y reconocer los resultados operativos y comunicar el buen desempeño productivo mediante reconocimientos,	Juan Carlos Dd	12-dic-25		

[illegible]

FCF	-	USD MM	2	2	2	2	2	1		desviación generar plan de trabajo para reforzar actividades				
								1	Seg uri dad	1.2	validar el reforzamiento de actividades	Javier A.	30-dic- 24	
								1	Co ntr alo ría	1	Analizar y cuantificar la deuda con el grupo, limitando el envío de tela hacia los clientes pertenecientes al grupo, buscando consolidar el retorno de capital, generando pago por envío de material y formalizando método por medio de documentación.	Jacobo O	12-dic- 24	
								1	Co ntr alo ría	1.1	Compartir deuda con el corporativo	Jacobo O	12-dic- 24	
								1	Co ntr alo ría	1.2	limitar la salida de material sin previo pago	Arturo O	12-dic- 24	
								1	Est and ariz aci ón	1.3	documentar y comunicar directriz	Arturo O	12-dic- 24	
								1	Co ntr alo ría	2	Cuantificar y disponer las refacciones y maquinaria que está obsoleta e indisponible para producción de forma que se generar flujo de caja.	Jacobo O	01-dic- 24	
								1	Co ntr alo ría	2.1	salida de tren de teñido abierto de ROMATEX	Arturo O.	12-dic- 24	
								1	Co ntr	2.2	Venta de esmeriladora	Arturo O.	12-dic- 24	

[illegible]

-	Sistema de gestión integral	%	90.00	92.00	94.00	96.00	98.00	2	TQC	1	Terminar implementación de norma ISO 14001 y 45001 en un año	Arturo Ornelas	10-dic-26		
								2	TQC	1.1	Revisión y seguimiento al plan de implementación de normas	Luis Ramon G	30-jul-25		
								2	TQC	1.2	Capacitación en personal involucrado en estas normas	Graciela H	30-jul-25		
								2	TQC	1.3	Seguimiento a procesos críticos que afectan el indicador	Luis Ramon G	30-nov-25		
								3	Calidad	1.4	certificación de laboratorio de calidad	Elvira L	30-jun-26		

KMI (Key Management Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)	Unidad	2024	2025	2026	2027	2028	Prioridad/Priority	Proceso/Área	No.	Estrategia (Qué)/ Acciones (Cómo)/ Strategy (what) and actions (how)	Responsable / Responsable	Fecha Propuesta/ Proposed date	Fecha real/ Real date	Avance s/Advance
-	Generación de CO2	kg CO2 e/yard	1.85	1.66	1.47	1.28	1.09	2	Ambiental	1	Reducir 41% la generación de CO2 en ambas plantas para el 2027	Arturo O	12-dic-27		
								1	Mtto.	1.1	Instalación de medidores de suministros de energía: vapor, combustóleo, gas.	Hector L	12-dic-24		
								2	Mtto	1.2	Renovar los cambios de aire en el interior de la nave para eliminar humos y reducir temperatura ambiente.	Héctor L	12-dic-25		
								2	Mtto	1.3	Instalación de 2 bombas de condensado en Goller y Sanforizadoras	Héctor L	12-dic-25		
								2	Mtto	1.4	Cambio de tubería y aislamiento térmico en engomado	Héctor L	12-dic-26		
								2	Mtto	1.4	Centralizado de agua suavizada para Centrales de Clima y Calderas para disminuir la incrustación de sales en los elementos de las 5 Centrales de Clima, así como aprovechar el agua suave para la generación de vapor.	Héctor L	12-dic-26		

3	Mtto	1.5	Reducir 12 % (0.45kg CO2/yd) la generación de CO2 a través de cambio gradual de iluminación actual por led	Héctor L	12-dic-27		
3	Mtto	1.6	Reducir 5% (0.19 kg CO2/yd) la generación de CO2 a través del cambio gradual de motores eléctricos con baja eficiencia por nuevos de alta eficiencia (	Héctor L	12-dic-27		
3	Mtto	1.7	Reducir 8% (0.28kg CO2/yd) la generación de CO2 a través de implementar sistema solar fotovoltaico (1460 MWh/year)	Héctor L	12-dic-27		
2	Mtto	1.8	Buscar opciones de incremento de energía renovable con un productor privado (solar/eólica) en el Mercado Eléctrico Mayorista de México	Arturo Ornelas	30-dic-26		
2	Mtto	1.9	Cambiar gradual de motores eléctricos de ventiladores de Centrales de Climatización por menor capacidad.	Héctor L	30-dic-25		
2	Mtto	2	Migración de motores de DC y PLC a Indigo de 24 cuerdas	Héctor L	30-dic-25		
3	Mtto	2.1	Instalación de desaereador y tanque flash en área de Calderas.	Héctor L	30-dic-26		
2	Mtto	2.2	Sistema de purgas automáticas de SDT.	Héctor L	30-dic-25		
3	Mtto	2.3	Reducir 16% (0.59 kg CO2/yd) la generación de CO2 a través de uso de gas natural en lugar de gasolina o gas LP en Planta Tlaxcala	Héctor L	30-dic-27		

KMI (Key Management Indicator)	KPI (Key Performance Indicator)	Unidad	2024	2025	2026	2027	2028	Prioridad/Priority	Proceso/Área	N.º	Estrategia (Qué)/ Acciones (Cómo)/ Strategy (what) and actions (how)	Responsable / Responsable	Fecha Propuesta/ Proposed date	Fecha real/ Real date	Avances/Avance
-	Consumo de agua	L/yds	25.5	24.23	23.01	21.86	19.00	2	Ambiental	1	Reducir 24.5% el consumo de agua en ambas plantas hasta el 2027	Arturo O	12-dic-27		
								2	Mtto	1.1	Reducir 8.46 % el consumo de agua por renovar grifos de lavabos, sanitarios y urinarios	Héctor L	12-dic-27		
								2	Mtto	1.2	Mantenimiento al pozo profundo para garantizar el abasto de agua para toda la planta	Arturo O	12-dic-25		
								1	Mtto	1.3	Reducir 11.92 % el consumo de agua por reutilizar el 5 % del agua residual tratada en proceso de acabado	Arturo O	30-dic-24		
								2	Mtto	1.4	Control modulante de suministro de agua de Calderas.	Héctor L	30-dic-25		
								2	Teñido	1.5	Uso de lavafix tintura "Z" 100% indigo y pretinturas	Adalberto A	30-dic-26		
								1	Mtto	1.6	Reducir 3.79% el consumo de agua por sistema de recogida de agua de lluvia.	Héctor L	30-jun-24		
								1	Mtto	1.7	Continuar con la cultura de reporte de fugas en sanitarios, lavabos	Graciela H	30-dic-24		

Fuente: Elaboración propia, 2024

6.8 EVALUACION Y CONTROL

6.8.1 Evaluación

En esta etapa es necesario revisar el desempeño de la aplicación de los planes de trabajo y verificar el logro de los objetivos establecidos, de igual forma lograr formalizar el proceso de planeación estratégica y los métodos mencionados.

Para la etapa de evaluación, se establece que sea parte de la revisión por la Dirección realizada mensualmente, estableciendo un apartado de esa reunión específicamente para revisar el seguimiento, aquí parte de las salidas de esta reunión,

es generar recursos y acciones que se enfoquen en el logro de estos objetivos establecidos, y observar los inconvenientes que vayan surgiendo, de igual forma cada mes se va revisando el logro de los objetivos.

Los objetivos, así como las estrategias y acciones, pueden ir adaptándose a la situación actual por la que esté pasando la empresa, revisándose anualmente, esto previo a finalizar el año cursado, una vez finalizado, va seguido de una actualización del plan, el cual seguirá el mismo proceso mencionado en la figura 1.

La planeación estratégica se estableció de forma que se le dé seguimiento en los siguientes 5 años, después de su publicación iniciando con el año 2024, para lo cual se puede observar la evaluación de ese año.

Tabla 6.5

Tabla de evolución de indicadores Directivos 2020-2024

proceso	KMI (key management indicator)	Unidad	2020	2021	2022	2023	2024	% var (2024-2023)
Comercial	Volumen Total de Ventas	Km	11,397	16,460	15,333	11,781	10,608	-10.0%
	Precio total	USD/m	3.35	3.45	4.33	4.15	4.09	-1.4%
	Margen bruto Total	%	0.22	7.58	9.66	-4.93	-0.76	-84.6%
Industrial	Rendimiento industrial tejidos	%	91.50	91.30	90.30	90.30	89.98	-0.4%
	Rendimiento industrial Hilaturas	%	91.10	91.10	91.60	90.80	90.19	-0.7%
	Costo Total	USD/m	3.18	3.17	4.09	4.34	3.96	-8.7%
	Índice de 1a Calidad	%	5.85	4.32	4.38	5.14	4.66	-9.4%
	Puntaje de 1a Calidad	Puntos/100 m ²)	7.63	7.62	7.47	7.88	6.87	-12.8%
Financiero	EBITDA	MIL USD	2,721	7,520	9,057	-489	931	-290.4%
	Margen EBITDA	%	7.10	13.23	13.60	-1.00	2.10	-310.0%

Fuente: Elaboración propia, 2024

En esta tabla en comparación con la figura 4.2 se observa el comportamiento del 2024, el cual se compara con el año anterior, se puede observar que a pesar de que son menos metros vendidos para ese año, esto porque la capacidad del 2024 es a 2 turnos y para el 2023, fue de 3 turnos hasta el mes de Agosto, los meses siguientes fue a 2 turnos, con una capacidad de 950km diarios, y que el precio es menor que el año anterior, esto debido a ajustes que se realizaron en los precios debido al decremento del algodón para ese año, otro valor interesante es el costo total, que disminuyo a 3.96 USD/m esto es

8.7% menos que el año anterior, esto impacta en el margen bruto total 84.6%, dando un total de -0.76%, aunque no es positivo el valor, se observa mejor a comparación del año anterior, como bien se sabe las mejoras van siendo graduales, observando el valor de EDITDA positivo mejorando su rentabilidad para el 2024.

6.8.2 Control.

En esta etapa es necesario formalizar el proceso de generación de plan estratégico para lo cual se genera un cronograma que formaliza y guía las etapas de realización, ver la siguiente tabla.

Tabla 6.6
Cronograma de actividades estratégicas

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Comunicar las aspiraciones y lineamientos corporativos y revisión de la visión y misión												
Evaluación de escenarios internos y externos												
Elaboración de Objetivos y Estrategias												
Aprobación y Publicación												
Elaboración de planes de trabajo												
Aprobación de planes de trabajo												
Seguimiento y evaluación												

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En el caso del método, fue necesario establecer un procedimiento que documente lo antes visto, asignando las interacciones y definiendo las responsabilidades, para que

se lleve a cabo de forma efectiva, fue necesario capacitar al personal involucrado de forma que quede establecido en sus responsabilidades

Se comparte el procedimiento propuesto, el cual es una sola figura y contiene, encabezado, propósito, alcance, definiciones, instrucciones, el diagrama propuesto figura 2.5, una tabla de que explica cada etapa, referencias, modificaciones, y anexos, ver figura 6.2.

Figura 6.2

Procedimiento propuesto para control de proceso estratégico.

	Código	Plazo de validez	Fecha de Elaboración	Página 1 de 7
	Unidad Dirección	Departamento Dirección	Responsable	
	Título: Administración estratégica			
	Referencia: ISO 9001:2015, 14001:2015 y 45001:2018 : 6 Planificación			

1.0 PROPÓSITO

Definir el sistema de administración estratégica de la empresa y la determinación de objetivos de calidad, ambientales y SSO

2.0 ALCANCE

Aplica para Direcciones, Gerentes de área y responsables de proceso.

3.0 DEFINICIONES

FODA: Fortalezas, oportunidad, debilidades, amenazas

PO: Presupuesto Operativo

4.0 INSTRUCCIONES

4.1 Abajo encontrarás el diagrama que representa el proceso de administración Estratégica:

5.0 REFERENCIA

Mapa estratégico

FO 44994 Plan de trabajo estratégico

TA 43195 Indicadores y objetivos

6.0 MODIFICACIONES

N/A

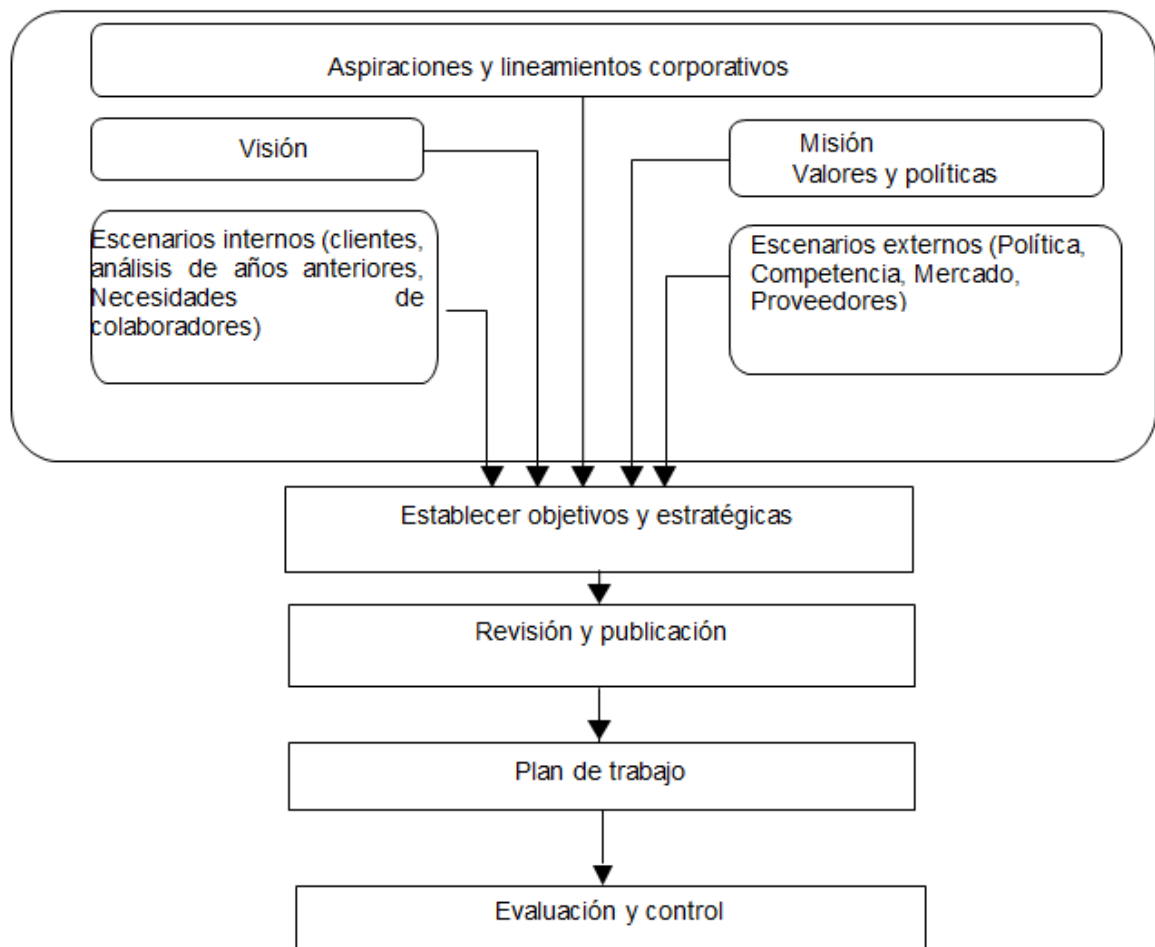
7.0 ANEXOS

N/A

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Figura 6.3

Diagrama de proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia, 2024

Tabla 6.7

Tabla de instrucciones para elaboración del proceso estratégico

	QUE	QUIEN	CUANDO	COMO	DONDE	POR QUE
01	Comunicar las aspiraciones y lineamientos corporativos y revisión de la visión y misión	Direcciones	A partir de Abril	Considerando: • Recibir y analizar las aspiraciones y lineamientos del Corporativo • Analizar y revisar / validar la visión de futuro y misión de la empresa.		Generar suficiente información para elaborar el plan estratégico que guiará a la empresa durante los próximos 5 años
02	Evaluación los escenarios internos y externos	Direcciones	Octubre	Realizar FODA y entrevistas a Director		Identificar las necesidades internas y externas que pueda afectar el logro de los objetivos
03	Establecer objetivos y estrategias	Dirección/TQC	Octubre	Evaluar la adecuación y suficiencia de los indicadores de los Objetivos Estratégicos y establecer metas y estrategias para cada indicador	Tabla de indicadores y objetivos	Porque es necesario verificar y validar la información establecida y que será de conocimiento a los responsables
04	Revisión y publicación	Direcciones/TQC	Octubre	Revisar y comunicar eficazmente los objetivos y estrategias a los responsables de los procesos, consolidar y generar mapa estratégico de forma que sea de conocimiento a la organización	Mapa estratégico	Porque es necesario que las personas sepan de los objetivos y estrategias establecidas
05	Formular Planes anuales	Dueños de los objetivos estratégicos, Gerentes, Responsables	Noviembre y Diciembre	Identificar las causas de los problemas de alta prioridad, considerando principalmente directrices y desarrollándolos, a través de medidas y proyectos alineados al logro del plan estratégico, cumplimiento	Tabla de Plan Operacional	Definir la contribución de cada área en la consecución de los objetivos globales.

		les de proceso		del Presupuesto anual y metas definidas.		Oficializar proyectos y metas, a través de planes individuales anuales. Detallar las metas y el alcance de los proyectos del plan de desempeño.
06	Evaluación de resultados de planes anuales y control	Comité de calidad	Mensual	Evaluación de la implementación y los resultados de las estrategias y acciones establecidas	Reunión de revisión por la Dirección	Verificar que se han cumplido los objetivos y que se han cumplido los planes. Verificar la efectividad de los proyectos y el aprendizaje adquirido para futuras actividades y proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2024

Con la etapa de la documentación y estandarización del método de planeación estratégico, se concluye la propuesta realizada, lo ideal a partir de esta propuesta es el seguimiento en la ejecución de este método, se aseguró el seguimiento a través de la estandarización, sin embargo, es importante no descartar las revisiones mensuales y/o auditoria, para su correcta ejecución.

Con las actividades y etapas realizadas se concluye la propuesta de aplicación planeación estratégica en una empresa textil de Puebla, la cual, siendo una herramienta sistemática y secuencial, da una clara aplicación y realización, de igual forma, con la información del estudio de caso que está en el capítulo 4, se pudo observar y analizar las áreas de oportunidad de la Auténtica, así como un panorama específico en los temas críticos que son parte importante de la aplicación de la planeación estratégica en la organización.

Con esto, se ha permitido estructurar un enfoque integral para la realización de una planeación estratégica efectiva, que va en busca de la sostenibilidad económica de la Auténtica, es difícil observar un beneficio real a corto plazo, debido que es un proceso que se consideró a 5 años, sin embargo, en la tabla 6.5 Tabla de evolución de indicadores Directivos 2020-2024, se observa mejora en el indicador de margen de ganancia para el 2024.

CONCLUSION

Como resultado del trabajo de tesis, se puede responder a la pregunta de investigación, que cuestiona ¿cómo la aplicación de un modelo de planeación estratégica identificaría las necesidades internas y externas de “La Auténtica”, logrando que mejore su margen de ganancia?, de forma que una vez aplicando el modelo que nos muestra una forma ordenada y lógica para realizar una planeación estratégica, y parte de una de esas etapas fue identificar sus necesidades internas y externas, se pudo proponer un plan de trabajo estratégico y realizar acciones para los siguientes 5 años, de forma que las ejecutadas en el 2024 contribuyeron en observar que para el año 2024 mejoró 4.17% el margen de ganancia.

De igual forma, se pudo observar la clara definición del problema y la secuencia metodológica que da pauta al planteamiento del problema, y que de ahí parte, la necesidad de generar un trabajo que se enfoque en investigar, aplicar y comprobar un trabajo de tesis, que dé alternativas a ese problema y se logre el objetivo establecido.

Desarrollar el capítulo I, no solo amplió mi conocimiento sobre la planeación estratégica, sino que también reforzó mi convicción sobre su relevancia en cualquier empresa. La correcta aplicación de estos conceptos no solo marca la diferencia entre una gestión improvisada y una exitosa, sino que también es clave para garantizar la competitividad y el crecimiento sostenible en un entorno cada vez más exigente.

El desarrollo del capítulo II, me permitió analizar en profundidad distintos modelos de planeación estratégica, cada uno con su propia estructura y enfoque. Una de las principales lecciones aprendidas fue que no existe un único modelo perfecto, sino que la elección del enfoque adecuado depende de las necesidades y características de cada organización. Me dejó claro que no es un proceso rígido, sino un conjunto de herramientas y metodologías que deben adaptarse a la realidad de cada empresa. La capacidad de integrar diferentes modelos y ajustarlos a un contexto particular, es clave para lograr una estrategia efectiva y sostenible en el tiempo.

El desarrollo del capítulo III, me permitió comprender la evolución y la importancia de la industria textil, tanto a nivel global como en México y, en particular, en Puebla. Una de las principales lecciones aprendidas es que esta industria ha sido un pilar del desarrollo económico y social, impulsando la generación de empleo y la innovación tecnológica a lo largo del tiempo.

Investigar sobre la industria textil, me permitió valorar su impacto económico y social, así como la necesidad de estrategias de innovación y sustentabilidad para garantizar su competitividad en un entorno cada vez más exigente. Esta reflexión refuerza la importancia de la planeación estratégica en el sector para asegurar su evolución y permanencia en el mercado.

En el capítulo del estudio de caso, me permitió analizar de cerca los retos y limitaciones que enfrenta una organización cuando no implementa una planeación estratégica adecuada. Una de las principales lecciones aprendidas es que, sin una estrategia clara, las decisiones tienden a ser reactivas en lugar de proactivas, lo que afecta la eficiencia operativa, la competitividad y la sostenibilidad del negocio. De igual forma reforzó mi convicción de que la planeación estratégica no es un lujo, sino una necesidad para cualquier empresa que busque crecimiento y estabilidad. Sin una estrategia clara, las organizaciones operan de manera desarticulada y con una visión limitada del futuro, lo que puede comprometer su permanencia en el mercado a largo plazo.

REFERENCIAS

- Álvarez García, I. (2002). Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos. Limusa, México.
- Angela Velazquez, (2020), Twin Dragon Expands Footprint in Mexico, Sourcing Journal, <https://sourcingjournal.com/denim/denim-mills/twin-dragon-denim-mill-mexico-north-america-zdhc-eco-finishing-217872/>
- Armstrong, J. (1982) "The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: Review of Empirical Research", Strategic Management Journal, vol. 3, núm. 3, pp. 197-211.
- Baltodano-García, G.& Leyva Cordero, O. (2020). La productividad laboral: Una mirada a las necesidades de las Pymes en México. Revista Ciencia Jurídica y Política, 15-30
- Berk, Jonathan y Peter Demarzo (2008), Finanzas Corporativas, Pearson Educación, México
- Bracken, J., B. Keats, y J. Pearson (1988) "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 591-603
- Bulmer-Thomas, V. (2014). The Economic History of Latin America since Independence. New York: Cambridge University Press. Third edition
- CAMAINTEX (2018), La textilera mexicana Siete Leguas finaliza la compra de AALFS Manufacturing, <https://canaintex.org.mx/?s=aalfs>
- CEPAL. (2016). Comisión Económica para América Latina y el Caribe .México. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40165/1/S1600553_es.pdf
- CEPAL. (2018). MiPymes en America Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento, Naciones Unidas, Santiago. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Chiavenato Idalberto (2017). Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones. Mc Tercera edición, McGraw- Hill
- Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). Planeación estratégica. <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

- Conedenim, (2024), Our History, <https://conedenim.com/who-we-are/our-timeline/>
- CONE DENIM (2023) Información de la empresa. Consultado el día 19 de Enero del 2023 en: <https://conedenim.com/>
- Daniel Griswold, (2008). El comercio y las elecciones presidenciales Norteamericanas
- Delgado, R. (2003). La gerencia de recursos humanos y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores en las empresas metalúrgicas (Tesis doctoral). Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE), Maracaibo, Venezuela
- Duana Avila, D., Hernández Gracia, T. J., y Torres-Flórez, D. (2021). Competitividad de la industria textil ante la pandemia de COVID-19. Revista Venezolana de Gerencia, 26(Especial 6), 318-332
- El Economista (2023), Nearshoring impulsó exportaciones de textiles mexicanos. Consultado el 19 de enero del 2024 en: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Nearshoring-impulso-exportaciones-de-textiles-mexicanos-20230309-0140.html>
- Forehand, G., y A. Sheshunoff (2003) "Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance", Kentucky Banker Magazine, núm. 914, pp. 13-14.
- Gamboa, L.; Estrada, R.; Santibáñez, B.; Gómez, A.; García, B. (2000): Historia e imágenes de la industria textil mexicana, Puebla, Tlaxcala y Veracruz, Editorial Cámara de la Industria Textil Puebla y Tlaxcala en México. Primera Edición (Puebla, Pue.)
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2021). Principles of Managerial Finance (15th ed.). Pearson
- Gómez, A. G. (1999). Lecturas de Historia Económica Mexicana (La industria textil en México) (1ra ed.). México: Instituto de Investigaciones
- Hernández, R. (2019). Unidad 1.
- Herter, G. (1995) "Business planning boosts your chances", Accounting Technology, vol. 11, núm. 4, pp. 20-26.
- Hofstede, G., C. Van Deusen, C. Mueller, y T. Charles (2002) "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries", Journal of International Business Studies, vol. 33, núm. 4, pp. 785-803.
- Illera, L. E. (2005). Política empresarial. Línea de dirección y estrategias. 1ª Edición. Mayol Ediciones.

- KALTEX (2023) Información de la empresa. Consultado el día 19 de Enero del 2023 en:
<http://www.kaltex.com.mx/kaltexapparel/index.html>
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012): Administración una perspectiva global y empresarial, Editorial Mc Graw Hill de México. Catorceava Edición (México, D.F.)
- LA PRENSA (2020), Anitec confirma cierre de maquila norteamericana en Sebaco, donde 300 quedaron sin trabajo, Empresa fabricaba ropa a famosas marcas en EE.UU, <https://www.laprensani.com/2020/01/23/economia/2632574-anitec-confirma-cierre-de-maquila-de-capital-norteamericano-en-sebaco-300-quedaron-sin-trabajo-fabricaba-ropa-a-famosas-marcas-en-ee-uu>
- Lambert Tom. (2000). Instrumentos clave para la gestión empresarial. Editorial Folio. Barcelona.
- López Salazar Alejandra. La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. EconoQuantum. 2005;2(1):141-164
- López, Verónica (2022), Industria textil poblana apuesta por mercados de Asia y Europa, Milenia, <https://www.milenio.com/negocios/industria-textil-puebla-deficit-4-mil-empleos>
- Méndez, R. M. (s.f.). Recuperado el 27 de Agosto de 2023, de <https://repositorio.altecasociacion.org/bitstream/handle/20.500.13048/1025/Percepci%C3%B3n%20de%20la%20cultura%20de%20innovaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20los.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Rojas José L., (2007):Material del curso “Gestión estratégica”, Maestría en Ciencias Administrativas, IIESCA UV, (México, D.F.)
- Robinson, R., J. Pearce, G. Vozikis, y T. Mescon (1984) “The Relationship Between Stage of Development and Small Firm Planning and Performance”, Journal of Small Business Management, vol. 22, núm., 2, pp. 45-52
- Rodriguez, Ivan (2021), *En crisis, industria textilera en Puebla, El sol de puebla*, <https://www.elsoldepuebla.com.mx/local/estado/en-crisis-industria-textilera-en-puebla-economia-finanzas-crisis-economica-covid19-coronavirus-salud-6235993.html>

- Rodríguez, M. T. (04 de Octubre de 2006). HAL SHS, Sciences humaines et sociales. Recuperado el 27 de Agosto de 2023, de <https://shs.hal.science/halshs-00103437/>
- Robinson, R., y J. Pearce (1983) "The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 4, núm. 3, pp. 197- 207
- Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y.,y Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4),465-475
- Steiner, G. (2011): Planeación estratégica, lo que todo director debe saber, Grupo Editorial Patria de México. Trigésima Octava Reimpresión (México, D.F.)
- Tavex, (s.f.) *Historia de la compañía*. <https://tavex.com/about-us/>
- TAVEX G7L (2023) información de la empresa. Consultado el día 19 de enero del 2023 en: <https://tavex.com/>
- Thompson y Strickland (2014) *Administración Estratégica; Textos y Casos*. McGraw-Hill. 19a edición
- Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001). *Administración: una ventaja competitiva*. Irving –McGraw Hill. México
- Twin Dragon Marketing Inc. (2024) Hightlights, <http://twindragonmarketing.com/>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2017). *Fundamentals of Financial Management* (14th ed.). Pearson
- Ventura Rodríguez, M. T. (2006). La industrialización en Puebla, México, 1835-1976. *Encuentro de Latinoamericanistas Españoles* (12. 2006. Santander): Viejas y nuevas alianzas entre América Latina y España, 2006, s.l., España. pp.650-662. fffhalshs-00103437
- Vera, José (2007), *El proceso de innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas textiles en Puebla*. Universidad Nacional Autónoma de México
- Yin, R. K., 1994, "Case study research: design and methods", London: Thousand Oaks Sage.

ANEXOS

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO



FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Objetivo: lograr obtener información relevante con respecto a la planeación estratégica de Industrial Textil de Puebla (Tavex)

A quien va dirigido: A Dirección industrial, Dirección Financiera, Dirección Comercial

Instrucciones: Contesta lo que se pide

1. Orígenes

¿Cuál es el nombre de la empresa?

¿Cuánto tiempo lleva la empresa en el mercado?

¿Cuáles son los principales productos y servicios que ofrece la empresa?

2. Misión y Visión

¿Cuál es la misión de la empresa?

¿Cuál es la visión a largo plazo de la empresa?

¿Cómo se alinean las estrategias actuales con la misión y visión de la empresa?

3. Análisis de la Competencia

¿Quiénes son los principales competidores en el mercado?

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de estos competidores?

¿Qué diferencia a la empresa de sus competidores?

4. Productos y Servicios

¿Cómo se asegura la calidad de los productos?

¿Existen planes para desarrollar nuevos productos o servicios en el futuro?

5. Mercado Objetivo

¿Quién es el cliente objetivo de la empresa?

¿Qué cliente genera menos rentabilidad al negocio?

¿Cómo se segmenta el mercado objetivo?

¿Qué necesidades y preferencias tienen los clientes actuales?

6. Marketing y Ventas

¿Cuál es la estrategia de marketing actual de la empresa?

7. Producción y Operaciones

¿Dónde se ubican las instalaciones de producción?

¿Cuál es la capacidad de producción actual de la empresa?

¿Qué medidas se toman para garantizar la sostenibilidad y responsabilidad social?

8. Finanzas

¿Cómo ha sido el desempeño financiero de la empresa en los últimos años?

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos?

¿Qué inversiones y gastos principales tiene la empresa?

¿Cómo se gestiona el riesgo financiero?

9. Recursos Humanos

¿Cuántos empleados tiene la empresa?

¿Cómo se gestiona el talento y el desarrollo de los empleados?

¿Qué estrategias se utilizan para mantener la motivación y el compromiso de los empleados?

¿Cómo es la cultura organizacional de la empresa?

10. Desafíos y Oportunidades

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa actualmente?

¿Qué oportunidades de crecimiento identifica para el futuro?

¿Qué estrategias se están considerando para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades?

11. Innovación y Tecnología

¿Qué papel juega la innovación en la estrategia de la empresa?

¿

¿Cómo se adopta y utiliza la tecnología en los procesos de la empresa?

¿Existen proyectos o iniciativas de innovación en desarrollo?

12. Planeación Estratégica

¿Cómo se lleva a cabo la planeación estratégica en la empresa?

¿Qué objetivos estratégicos se han establecido para los próximos años?

¿Cómo se mide y evalúa el progreso hacia estos objetivos?