Corporación Universitaria Unicomfacauca

Departamento de Ciencias Empresariales

Administración de Empresas

Fortalecimiento Competitivo y Sostenible de Mística Variedad mediante la Aplicación de Herramientas de Gerencia Estratégica en el Sector Textil de Popayán-Cauca.

Yina Marcela Ledezma Molano

Mg. María Alejandra Albán Lara

Directora de trabajo de grado

Popayán 2026

Dedicatoria

Dedico este logro a la memoria de mi abuela, mi segunda madre, mi refugio y mi más grande ejemplo de vida, gracias por ser incondicional en mis momentos más vulnerables, fuiste tú quien sembró en mí la semilla de la superación y el esfuerzo constante sin importar las limitaciones, aunque partiste antes de tiempo y no puedas verme llegar físicamente a la meta, tu luz iluminó cada noche de estudio y cada momento de duda.

Abuela, aquí está el fruto de tu amor, este título es el cumplimiento de la promesa que te hice, siempre vivirás en mis éxitos, porque este triunfo es tanto tuyo como mío.

Con amor, tu nina.

Agradecimientos

Agradezco profundamente a Dios por darme la fortaleza y la sabiduría para culminar este proceso académico, porque a pesar de las dificultades me supo dar resiliencia para continuar luchando por este sueño; a mi madre, por ser mi pilar incondicional, por sus oraciones y por enseñarme que con esfuerzo todo es posible, su apoyo fue el cimiento sobre el cual construí este sueño; a mi esposo, por su paciencia infinita, su amor y su comprensión, gracias por creer en mí incluso en los momentos de cansancio, por ser mi compañero de batallas y por brindarme el tiempo y la moral necesarios para no rendirme; a mis hijos, quienes fueron mi mayor motivación, este logro es para ustedes, para demostrarles que el estudio y la disciplina son el camino hacia un mejor futuro, gracias por su amor que recarga mis energías cada día.

A mi hermana, por ser incondicional en cada etapa de este camino, tu confianza en mí fue fundamental en los momentos de duda; a mis sobrinos, por sus palabras de aliento y su presencia constante; cada gesto de ánimo fue indispensable para mantenerme enfocada en la meta, a toda mi familia mi gratitud eterna por ser el motor de mi vida y los coautores de este título profesional.

A mi directora, por creer en este proyecto desde el primer día, gracias por compartir su experiencia conmigo y por exigirme siempre la excelencia, su mentoría no solo facilitó la culminación de este trabajo, sino que contribuyó significativamente a mi formación como profesional

A todos ellos, mi gratitud eterna por ser el motor de mi vida y los coautores de este título profesional.

Índice

Dedicatoria 2
Agradecimientos 3
Índice 4
Índice de Tablas 7
Índice de Figuras 8
Resumen 9
Abstract 10
Introducción 11
Planteamiento Del Problema 14
Justificación 17
Objetivos 19
Objetivo general. 19
Diseñar un plan estratégico integral que fortalezca la competitividad y sostenibilidad de la microempresa Mística Variedad en el sector textil de Popayán. 19
Objetivos Específicos. 19
Marco Referencial 20
Marco Teórico 20
Marco conceptual 24
Marco legal 26
Marco Contextual y geográfico 29
Estado del Arte y Antecedentes Estratégicos 32
Metodología 35
Tipo de investigación. 36
Población y Muestra 37
Procedimiento Metodológico 39
Fase 1. Diagnóstico estratégico de la empresa 39
Fase 2. Análisis estratégico y posición competitiva 40
Técnicas de Análisis de la Información 42
Desarrollo de los Objetivos 44
Resultados y Análisis 45
Recolección de información 46
Análisis del Entorno Externo 51
Criterios de Impacto para la Matriz de PESTEL 51
Criterios de probabilidad para la matriz de PESTEL 53

Matriz de PESTEL 55
Análisis de la Matriz PESTEL 58
EFE. Evaluación de Factores Externos 78
Análisis EFE 78
Justificación de ponderaciones 79
Análisis Situación de Mística Variedad 80
EFI. Evaluación de Factores Internos 83
Análisis EFI 84
Recomendaciones 85
VRIO 89
Análisis VRIO 91
DOFA 95
Estrategias DOFA 97
Cinco Fuerzas de PORTER 104
Poder de los Proveedores 104
Poder de Negociación con los Clientes 105
Amenaza de Nuevos Entrantes 106
Amenaza de Productos Sustitutos 108
Rivalidad Entre Competidores 108
Estrategia genérica de PORTER 112
MPC 113
Análisis MPC 116
Propuesta o Plan Estratégico 117
Matriz BCG (Boston Consulting Group) 117
Conclusión Matriz BCG 120
Matriz GE/McKinsey 121
Motivos de Clasificación en la Matriz GE/McKinsey 121
Propuesta o Plan Estratégico 10. Objetivos Estratégicos: ¿Qué queremos lograr y cómo lo medimos? 125
Implementación de KPIs y BSC en Mística Variedad 132
Misión y Visión 132
Objetivos Estratégicos Generales 132
Objetivos Generales en relación a las 4 perspectivas del BSC 132
Definición de KPIs para cada Objetivo 133
Matriz BSC 135

Conclusiones 138
Recomendaciones 139
Bibliografía y Web-Grafía 142
Fuentes Científicas (Libros y Artículos de Revista) 142
Normativa Legal e Institucional 143
Repositorios Universitarios y Tesis 144
Web grafía Académica e Informes Sectoriales 145
Anexos 146
Anexo 1. 146
Guía de Entrevista a la Gerente de Mística Variedad 146
Entrevista realizada 147
- Gestión y Estrategia 147
Anexo 2. 152
Anexo 3. 154
Anexo 4. 165

Índice de Tablas

Tabla 1. Marco Legal 28
Tabla 3. Relación entre objetivos, actividades, instrumentos y productos esperados 44
Tabla 4. Criterios de evaluación con relación al nivel de impacto 52
Tabla 5. Clasificación del nivel de impacto 53
Tabla 6. Criterios de evaluación con relación al nivel de probabilidad 53
Tabla 7. Clasificación del Nivel de Probabilidad 54
Tabla 8. Matriz de PESTEL 56
Tabla 9. Oportunidades y amenazas (Político - Económico) 64
Tabla 10. Oportunidades y Amenazas (Social - Tecnológico) 69
Tabla 11. Oportunidades y Amenazas (Ecológico - Legal) 75
Tabla 12. Evaluación de factores externos 78
Tabla 13. Evaluación de factores internos 83
Tabla 14. Factores 89
Tabla 15. Calificación VRIO 90
Tabla 16. DOFA 95
Tabla 17. Clasificación de las cinco fuerzas de PORTER 110
Tabla 18. Matriz Perfil Competitivo 115
Tabla 19. Matriz BCG 117
Tabla 20. Clasificación GE/McKinsey 121
Tabla 21. Plan de Acción Objetivo 1 127
Tabla 22. Plan de Acción Objetivo 2 128
Tabla 23. Plan de Acción Objetivo 3 129
Tabla 24. Plan de Acción Objetivo 4 130
Tabla 25. Matriz BSC 135
Tabla 26. Entrevistas y Respuestas Personal Mistica 152

Índice de Figuras

Figura 1. Muestreo Poblacional..... 39
Figura 2. Ventas según canal..... 151
Figura 3. Lugar de residencia clientes..... 155
Figura 4. ¿Cuál es tu edad ?..... 155
Figura 5. ¿ Cómo conociste a Mística? 156
Figura 6. ¿Cuál es tu objetivo de compra? 156
Figura 7. ¿Con qué frecuencia realizas tus compras en Mística? 157
Figura 8. Al momento de elegir una prenda o servicio de estampado, ¿ qué es lo más importante para usted?..... 158
Figura 9. ¿Cree usted que los productos ofrecidos por Mística van acorde a la temporada? ... 159
Figura 10. ¿Qué tan satisfecho está con la personalización de los productos? 160
Figura 11. ¿Los estampados cumplen con sus expectativas de durabilidad?..... 160
Figura 12. ¿Los productos de Mística tienen una buena relación calidad-precio? 161
Figura 13. ¿En alguna ocasión ha recibido productos con defectos?..... 161
Figura 14. ¿El personal de Mística resuelve sus dudas e inquietudes de manera oportuna?.... 162
Figura 15. ¿ Qué tan satisfecho estás con el asesoramiento que recibiste en tu compra? 163
Figura 16. ¿Está satisfecho con la agilidad del proceso del pedido? 164
Figura 17. En general ¿Cómo calificaría la calidad de los productos y el servicio al cliente de Mística?..... 164
Figura 18. Presupuesto Facebook..... 165
Figura 19. Presupuesto Tik Tok 166

Resumen

La investigación surge de problemáticas como la alta dependencia de pocos clientes, la ausencia de protocolos en seguridad y salud en el trabajo, y la competencia desleal de talleres informales. A esto se suman factores externos como la inflación, el incremento de impuestos y la inestabilidad social en el Cauca, que impactan la sostenibilidad del negocio.

Para responder a estas necesidades se aplicó un diagnóstico integral mediante la metodología de enfoque mixto y herramientas de gerencia estratégica, tales como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y las matrices EFE, EFI y DOFA. El objetivo fue identificar los factores internos y externos que condicionan el desempeño de la empresa y, a partir de ello, se formularon objetivos estratégicos y un plan de acción que optimizo la gestión interna, fortaleció los procesos y genero ventajas competitivas sostenibles.

Este estudio demuestra cómo las microempresas pueden aplicar la gerencia estratégica en contextos locales con limitaciones, ofreciendo un caso práctico que sirve como referente para la formalización, la innovación y la competitividad en el sector textil. Con ello, contribuye a la literatura sobre emprendimientos al aportar evidencia aplicada y replicable en escenarios que requieran de rutas gerenciales con necesidad de mejora en el fortalecimiento financiero y diferencial dentro del mercado.

El resultado obtenido es la construcción de un plan estratégico como documento guía, que oriente la toma de decisiones y brinde una hoja de ruta más clara para el crecimiento empresarial.

Abstract

The research arises from issues such as the high dependence on a limited number of clients, the absence of occupational health and safety protocols, and the unfair competition from informal workshops. Added to these are external factors such as inflation, increased taxes, and social instability in the Cauca region, all of which affect the business's sustainability.

To address these challenges, a comprehensive diagnosis will be conducted using a mixed-methods approach and strategic management tools, including the PESTEL analysis, Porter's Five Forces, and the EFE, IFE, and SWOT matrices. The objective is to identify the internal and external factors that influence the company's performance and, based on this analysis, formulate strategic objectives and an action plan that optimize internal management, strengthen processes, and generate sustainable competitive advantages.

This study demonstrates how microenterprises can apply strategic management in local contexts with constraints, offering a practical case that serves as a reference for formalization, innovation, and competitiveness in the textile sector. In doing so, it contributes to the literature on entrepreneurship by providing applied and replicable evidence in settings that require managerial pathways aimed at financial strengthening and market differentiation.

The expected outcome is the development of a strategic plan as a guiding document to support decision-making and provide a clearer roadmap for business growth.

Introducción

El emprendimiento tuvo sus inicios en la ciudad de Medellín en diciembre de 2018, con un enfoque comercial basado en la reventa de prendas de vestir como camisetas y conjuntos deportivos, en sus primeros meses la dinámica del negocio consistía en adquirir prendas ya confeccionadas y estampadas para su venta a través de redes sociales, aprovechando la cercanía con los clientes y la inmediatez del entorno digital. Sin embargo, la búsqueda de independencia productiva y el deseo de ofrecer propuestas personalizadas llevaron a la fundadora a incursionar, entre marzo y abril de 2019, en el mundo del estampado textil. A partir de entonces, el emprendimiento comenzó a adquirir conocimientos técnicos, insumos y maquinaria, transformándose en un pequeño taller dedicado a la fabricación y diseño de estampados personalizados.

Las primeras operaciones se desarrollaron en un espacio doméstico adaptado con herramientas básicas como plotter de corte, impresora de sublimación y planchas de calor, con la llegada de la pandemia en 2020 la empresa enfrentó nuevos desafíos y oportunidades, el confinamiento impulsó el fortalecimiento de las ventas digitales mediante plataformas como Facebook e Instagram, donde se compartía contenido visual que mostraba los productos y procesos de envío; esta estrategia permitió aumentar la confianza de los clientes, expandir el alcance de la marca y generar un crecimiento que hizo necesario vincular personal operativo para atender la creciente demanda.

En 2022, el negocio se trasladó a la ciudad de Popayán, estableciéndose en el barrio María Occidente. Este cambio no solo representó una reubicación geográfica, sino también una etapa de consolidación: se adecuó un espacio físico con mayor organización, abierto al público, que permitió fortalecer la atención al cliente y mejorar la gestión interna. Actualmente, el

emprendimiento ha diversificado su portafolio mediante la confección de prendas básicas para estampado, la implementación de la técnica DTF una de las más innovadoras y demandadas del sector y la comercialización de insumos para otros talleres textiles a nivel local y nacional.

Este contexto evidencia la relevancia del estudio, que busca analizar la trayectoria y los retos de un emprendimiento local que ha logrado mantenerse y crecer en un entorno competitivo y cambiante. La problemática central se relaciona con la necesidad de fortalecer su gestión estratégica, optimizar procesos internos y asegurar su sostenibilidad a largo plazo frente a factores externos como la competencia informal, la variabilidad del mercado y las limitaciones de recursos.

Para abordar estos desafíos, la investigación aplica una metodología de enfoque mixto, apoyada en herramientas de análisis estratégico como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y las matrices EFE, EFI y DOFA. Estas permitirán identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño del negocio, con el fin de formular objetivos estratégicos y un plan de acción que potencie su posicionamiento competitivo.

En conjunto, la estructura del documento se desarrolla de manera coherente y progresiva, iniciando con la contextualización del emprendimiento, la exposición de la problemática que lo motiva y su justificación, seguida del análisis teórico y metodológico que sustenta la investigación. Posteriormente, se presentan los resultados del diagnóstico estratégico y la formulación del plan propuesto, orientado al fortalecimiento del negocio. De esta forma, el estudio no solo aporta al desarrollo y consolidación del emprendimiento objeto de análisis, sino que también se convierte en un referente práctico para otras iniciativas del sector textil interesadas en avanzar hacia la formalización, la innovación y la competitividad dentro del

mercado.

Planteamiento Del Problema

En el ámbito internacional, la gerencia estratégica se ha consolidado como un elemento clave para que las empresas puedan anticiparse a cambios del mercado, adaptarse a la competencia global y mantener ventajas sostenibles a largo plazo (David, 2013). Las organizaciones que implementan estrategias integrales logran no solo optimizar sus recursos internos, sino también responder de manera efectiva a dinámicas externas complejas, como la digitalización, la globalización de mercados y la volatilidad económica. Esta perspectiva resalta la relevancia de la planificación estratégica como herramienta para garantizar competitividad, resiliencia y crecimiento sostenido.

En Colombia, esta necesidad se evidencia de manera particular en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que representan una parte significativa del tejido productivo nacional y enfrentan retos estructurales que dificultan su consolidación. Según *Fashion Network* (2025), el sector textil y de estampado ha mostrado un crecimiento constante del 11 %, impulsado por la demanda de productos personalizados y la comercialización a través de redes sociales. Sin embargo, las MIPYMES del sector enfrentan competencia informal, variaciones en los precios de insumos importados, inestabilidad económica y ausencia de una planeación estratégica consolidada, lo que limita su capacidad para aprovechar oportunidades y asegurar su sostenibilidad.

En Popayán, la situación es más compleja, ya que la mayoría de las iniciativas textiles son emprendimientos familiares. Tal es el caso de Mística Variedad, que, pese a su posicionamiento local y a contar con 401 clientes mayoristas y 40 al detal a nivel nacional, enfrenta limitaciones que obstaculizan su consolidación, como la dependencia de pocos clientes, la falta de normas de seguridad laboral y la competencia informal.

El contexto regional también incide en la operación, en el Cauca, las manifestaciones y bloqueos afectan el transporte de insumos y la entrega de pedidos, generando retrasos y pérdidas económicas, Según el viceministro para el diálogo social y los derechos humanos, Gabriel Rondón, aunque los bloqueos en la vía Panamericana se redujeron un 300%, persisten tensiones sociales que mantienen un promedio de cinco bloqueos mensuales en 2024; esta situación afecta directamente a microempresas como Mística Variedad, que asumen sobrecostos logísticos de hasta un 120% para garantizar la entrega de sus productos, afectando su rentabilidad y competitividad.

Una muestra de ello es el incremento en los costos de transporte: el envío de 25 kilos que normalmente cuesta alrededor de $70.000 por terminal desde la ciudad de Medellín principal proveedora de insumos y materia prima hacia Popayán, se ve afectado durante los periodos de bloqueo, lo que obliga a la empresa a gestionar el envío desde Cali, asumiendo el mismo costo base de $70.000 y sumando aproximadamente $80.000 adicionales pagados a conductores informales para movilizar la carga por vías alternas poco convencionales. Esta situación no solo incrementa los sobrecostos logísticos y reduce los márgenes de rentabilidad, sino que también limita la capacidad de respuesta ante un mercado cada vez más exigente, en el que los consumidores demandan rapidez, personalización y prácticas responsables con el medio ambiente, factores que representan un desafío significativo para un negocio en proceso de crecimiento como Mística Variedad.

Bajo este panorama, la inestabilidad logística deja de ser un problema aislado para convertirse en el detonante que evidencia la necesidad de fortalecer la gestión interna de la empresa. Mística Variedad enfrenta el reto de consolidar una planeación estratégica integral

que articule de manera coherente sus recursos, objetivos y acciones a corto, mediano y largo plazo. La ausencia de esta estructura limita su capacidad para anticiparse a los cambios del entorno y aprovechar oportunidades como el crecimiento de la moda personalizada, el comercio digital y la expansión hacia nuevos segmentos de mercado.

Abordar esta situación es pertinente tanto a nivel empresarial como regional, el fortalecimiento de Mística contribuirá a su sostenibilidad, a la generación de empleo y al impulso de la formalización en el sector; en lo académico, este estudio aporta un caso práctico sobre la aplicación de modelos de gerencia estratégica en microempresas, ofreciendo aprendizajes replicables en contextos similares

Si bien Mística Variedad ha logrado mantenerse en el mercado, su crecimiento se ve obstaculizado por la falta de herramientas administrativas que profesionalicen la toma de decisiones, sumado a la presión constante de factores como los bloqueos viales y la informalidad del sector textil, esta situación genera un estancamiento que impide la escalabilidad del negocio, evidenciando el vacío de un direccionamiento claro. Por tanto, se requiere sistematizar la experiencia acumulada a través de un diseño estratégico integral que permita no solo mitigar los riesgos del entorno, sino también capitalizar las oportunidades de formalización y expansión.

Pregunta problema

¿De qué manera la formulación de un plan estratégico integral puede fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la microempresa Mística Variedad en el sector textil de Popayán?

Justificación

Mística Variedad enfrenta dificultades relacionadas con la informalidad del sector, la ausencia de protocolos internos y los efectos de la inflación sobre los costos de insumos e impuestos. Estas condiciones generan vulnerabilidad en su operación y limitan su capacidad de crecimiento. La gerencia estratégica permite "formular, implementar y evaluar decisiones internacionales que posibilitan alcanzar objetivos organizacionales de largo plazo" (David, 2013, p. 15). En este sentido, desarrollar un plan estratégico para la empresa es crucial, ya que le permitirá ordenar sus procesos, formalizar su gestión, ampliar la base de clientes y proyectar una ventaja competitiva sostenible.

Ahora bien, la planeación estratégica no solo fortalece la competitividad, sino que también asegura la sostenibilidad en contextos de alta informalidad. Las microempresas familiares, como Mística Variedad, suelen operar sin estructuras formales, lo que las hace vulnerables frente a cambios económicos y a la presión de talleres informales que ofrecen precios por debajo del mercado. Aquí la planeación estratégica actúa como un mecanismo de sostenibilidad, pues facilita anticipar riesgos, optimizar el uso de recursos limitados y generar valor diferenciado que no dependa exclusivamente del precio.

Porter (1991) sostiene que la ventaja competitiva se construye al diferenciarse en la industria; bajo esta lógica, un plan estratégico adaptado al entorno local permite a Mística consolidar prácticas que refuercen su legitimidad (formalización, protocolos internos), al tiempo que le da herramientas para competir con sostenibilidad a mediano y largo plazo. De esta manera, la planeación estratégica se convierte en un recurso clave para que microempresas familiares logren estabilidad, crecimiento y permanencia en mercados marcados por la informalidad.

El fortalecimiento de Mística Variedad trasciende lo empresarial, pues representa una oportunidad de impacto positivo en la ciudad de Popayán y en el Cauca, el sector textil es intensivo en mano de obra, por lo que su consolidación se traduce en generación de empleo y dinamización de la economía local. De acuerdo con los registros de la Cámara de Comercio del Cauca (diciembre 2025), el sector comercio y confección constituye el 6,1% uno de los mayores porcentajes de unidades productivas activas en la capital caucana, ocupando el 37,9% de personal dentro de la rama, predominando las microempresas con estructuras administrativas limitadas; este contexto refuerza la pertinencia del presente estudio como un modelo replicable de formalización para el tejido empresarial local. (Barney 1991), los recursos y capacidades de una organización pueden convertirse en fuente de ventaja competitiva cuando son valiosos, raros, difíciles de imitar y explotados adecuadamente; en el caso de Mística, el conocimiento en personalización textil y su potencial de formalización pueden convertirse en pilares para impulsar innovación y competitividad regional, además, responde a las exigencias sociales actuales como la personalización y la rapidez lo que contribuye a posicionarse como referente en un mercado en crecimiento.

En el plano académico, este proyecto aporta al estudio de cómo la gerencia estratégica puede aplicarse de manera efectiva en microempresas reales, en contextos de inestabilidad económica y de fuerte competencia informal. La estrategia no es un plan rígido, sino un proceso dinámico que integra aprendizaje y adaptación, lo cual es fundamental en un entorno como el del Cauca (Mintzberg 1994). La aplicación de herramientas como el análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter o las matrices DOFA, EFE y EFI no solo permitirá generar un documento guía para Mística Variedad, sino también ofrecer un referente metodológico replicable en otros emprendimientos de la región.

De esta manera, el proyecto resulta relevante porque articula tres dimensiones clave: proporciona a la empresa un plan estratégico estructurado que mejora su sostenibilidad; ofrece al contexto social y regional oportunidades de crecimiento económico y generación de empleo; y aporta al ámbito académico y profesional un caso práctico que fortalece el conocimiento sobre la aplicación de la gerencia estratégica en microempresas textiles del Cauca.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico integral que fortalezca la competitividad y sostenibilidad de la microempresa Mística Variedad en el sector textil de Popayán.

Objetivos Específicos.

Diagnosticar el entorno externo e interno de Mística Variedad para identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan su competitividad y sostenibilidad en el sector textil de Popayán.

Analizar las capacidades internas de la microempresa Mística Variedad con el propósito de evaluar sus recursos, competencias y procesos clave que contribuyen a la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Diseñar un plan de acción estratégico integral que permita orientar la implementación de estrategias encaminadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de la microempresa Mística Variedad en el sector textil de Popayán.

Marco Referencial

Marco Teórico

La gerencia estratégica se concibe fundamentalmente como el proceso mediante el cual las organizaciones formulan, implementan y evalúan acciones orientadas al cumplimiento de objetivos a largo plazo (David, 2013). Para microempresas como Mística Variedad, esta perspectiva cobra especial relevancia debido a la ausencia de protocolos internos y la presión de un entorno informal, guiando así, hacia un plan de acción estructurado que permite superar la toma de decisiones improvisada, construyendo una gestión orientada no solo a la rentabilidad inmediata, sino a la sostenibilidad empresarial futura.

La estrategia no es rígida, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2004) explican que esta puede entenderse como un plan deliberado, pero también como un proceso emergente fruto del aprendizaje diario; esta dualidad es pertinente para las empresas familiares, donde la dirección suele nacer de la experiencia empírica y se busca la adaptabilidad de la planificación formal que permita a estos negocios responder con flexibilidad ante factores externos; es por ello que el punto de partida para comprender la dinámica organizacional de este estudio radica en la conceptualización de las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) y, específicamente, de la microempresa, definida como la unidad económica más básica del tejido empresarial que opera con recursos limitados y una estructura reducida.

Sin embargo, la realidad de estas organizaciones, como es el caso de Mística Variedad, suele estar condicionada por la informalidad empresarial; una situación estructural descrita por el DANE (2023) y De Soto (1987) que va más allá de la falta de registro, implicando una operación al margen de las normativas legales y tributarias que restringe el acceso a

financiación y mercados formales, para superar esta barrera y transitar hacia la formalización, es imperativo adoptar la gerencia estratégica.

El objetivo fundamental de implementar dicha gestión es dotar a la organización de competitividad, la cual, según Michael Porter (1990), no es una herencia de recursos, sino la capacidad dinámica de generar valor y sostener ventajas frente a los rivales en el mercado, en el entorno actual, esta competitividad debe estar ligada a la sostenibilidad empresarial, un concepto que autores como Elkington (1994) definen como el equilibrio necesario entre el desempeño económico, el impacto social y el respeto ambiental, para Mística Variedad, esto significa que su permanencia en el tiempo depende no solo de vender prendas, sino de gestionar eficientemente sus residuos y garantizar condiciones dignas de trabajo, asegurando así una reputación sólida que le permita sobrevivir en el largo plazo.

Una empresa es competitiva cuando logra ofrecer un valor superior al cliente, según Michael Porter (1990). no obstante, este concepto debe analizarse desde distintos niveles: el nivel micro, que corresponde a la capacidad interna de la empresa; el nivel medio, referido a la eficiencia del entorno inmediato (como el sector textil en Popayán y sus dinámicas regionales); y el nivel macro, que abarca las condiciones económicas del país (Esser et al., 1996). Para una microempresa, el éxito depende de gestionar eficientemente su nivel micro para sobrevivir a las presiones del entorno local y nacional.

Para alcanzar dicha competitividad, la literatura clásica distingue tres grandes enfoques estratégicos; el primero de ellos es el liderazgo en costos, que busca optimizar los procesos operativos para ofrecer precios bajos sin sacrificar la rentabilidad, evitando así guerras de precios que terminan erosionando el margen de ganancia (Ramírez & Tejada Betancourt,

2020).

En contraposición, la estrategia de diferenciación se centra en la creación de atributos únicos y valorados por el cliente tales como la calidad superior, el diseño innovador o la imagen de marca, justificando así que el mercado esté dispuesto a pagar un precio más elevado (Porter, 1980). Finalmente, surge la estrategia de enfoque o nicho, la cual consiste en concentrar todos los esfuerzos en un segmento específico del mercado para atenderlo con mayor precisión y eficacia que aquellos competidores que apuntan al consumo masivo.

Para que Mística Variedad identifique cuál de estas rutas asegura su permanencia, autores como Porter (1980), Thompson et al. (2012) y Wheelen & Hunger (2012) sugieren el uso de herramientas analíticas como el análisis DOFA, las matrices EFE/EFI, las Cinco Fuerzas, el PESTEL o la matriz BCG. Estas matrices son esenciales para diagnosticar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas.

Para diagnosticar la capacidad de la empresa de alcanzar estos objetivos, se recurre a herramientas analíticas externas como la Matriz PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. La primera, fundamentada teóricamente en el análisis del macroentorno (Aguilar, 1967), es vital para desglosar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que impactan al sector textil en el Cauca, permitiendo a la gerencia anticipar riesgos como la inflación de insumos o la inestabilidad sociopolítica. Por su parte, el modelo de Porter (1980) examina la estructura de la industria a través de la rivalidad competitiva, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la amenaza de nuevos entrantes y sustitutos; su aplicación es crucial para que la empresa identifique nichos de mercado protegidos y evite guerras de precios desgastantes contra competidores informales o productos importados.

Complementando la visión externa, el análisis interno se sustenta en la Teoría de los Recursos y Capacidad operacional a través del marco VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) propuesto por Barney (1991). Esta herramienta permite auditar los activos tangibles e intangibles de la empresa para discernir cuáles otorgan una verdadera ventaja competitiva sostenible y cuáles son meras paridades competitivas. La cuantificación de estos hallazgos internos y externos se sistematiza mediante las Matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos), desarrolladas por Fred R. David, las cuales asignan valores numéricos a la realidad cualitativa del negocio, facilitando una auditoría objetiva; toda esta información converge en la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), instrumento de síntesis que permite cruzar las variables para formular la planeación estratégica, definiendo así la hoja de ruta y las acciones concretas que alinean las capacidades de la organización con las demandas del entorno.

Finalmente, para garantizar que la estrategia formulada se traduzca en resultados tangibles, se integra el Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, una metodología de gestión propuesta por Kaplan y Norton (1992) que trasciende la visión puramente financiera para evaluar el desempeño desde las perspectivas del cliente, los procesos internos y el aprendizaje organizacional, la operatividad de este sistema descansa en la definición de KPIs (Key Performance Indicators), indicadores clave de desempeño que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para una microempresa, el uso de estos indicadores es el paso definitivo hacia la profesionalización, debido a que permite monitorear el progreso real de la estrategia, corregir desviaciones a tiempo y tomar decisiones basadas en datos y no en suposiciones.

En conclusión, la revisión teórica evidencia que la viabilidad de Mística Variedad no depende exclusivamente de su capacidad operativa de producción, sino de su aptitud para adoptar la gerencia estratégica como un sistema integral de navegación. La literatura analizada demuestra que transitar de la intuición empírica a la formalización requiere un proceso metodológico riguroso: iniciar con un diagnóstico profundo del entorno y las capacidades internas (mediante herramientas como PESTEL, Porter y VRIO), sintetizar los hallazgos para definir una ruta competitiva clara (vía DOFA), y finalmente asegurar la ejecución y el control mediante indicadores de gestión (BSC y KPIs).

Esta estructura conceptual valida que la **competitividad** y la **sostenibilidad** no son resultados del azar, sino la consecuencia de alinear deliberadamente los recursos limitados de la microempresa con las oportunidades de un mercado complejo, permitiéndole superar las barreras de la informalidad para consolidarse como una organización perdurable en el tiempo.

Marco conceptual

Para comprender realmente el alcance de esta investigación y la intervención propuesta, es fundamental aclarar con precisión qué significan los conceptos clave en la realidad diaria y operativa de una empresa como Mística Variedad.

El punto de partida es el fortalecimiento competitivo, el cual, en el contexto de una microempresa, no debe confundirse simplemente con tener una buena racha de ventas o una temporada exitosa, es un esfuerzo profundo y estructurado por solucionar los problemas de raíz que frenan la productividad. Como sugieren Cabrera, López y Ramírez (2011), fortalecerse implica mejorar intencionalmente la "trastienda" del negocio: cómo se administra, cómo se tecnifican los procesos de confección y cómo se innova en la venta, el objetivo es que la

organización deje de operar bajo una lógica de supervivencia diaria donde se trabaja solo para cubrir los gastos del mes y transite hacia una dinámica de acumulación de capital y crecimiento estable. Así, ser competitivo no es solo pelear contra otros negocios por precios, sino desarrollar la capacidad interna de aprovechar al máximo las telas, el tiempo y el talento humano para adaptarse a los cambios del mercado sin poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa.

Esta mejora interna es el cimiento indispensable para construir lo que se denomina una ventaja competitiva sostenible, es vital diferenciar este concepto de una ventaja pasajera, como podría ser bajar los precios durante una semana o aprovechar una moda rápida que pronto desaparecerá. Según expertos como Porter (1985) y Barney (1991), una ventaja es verdaderamente sostenible cuando la empresa logra ofrecer algo único ya sea un diseño exclusivo, una calidad de confección superior o una experiencia de atención memorable que la competencia no puede copiar fácilmente, en la práctica sabremos que esta ventaja funciona cuando se logra un "blindaje" comercial: los clientes se mantienen fieles a la marca y la siguen eligiendo por el valor que reciben, sin importar si los precios del mercado fluctúan, protegiendo así al negocio frente a la competencia desleal o informal que suele abundar en el sector.

Sin embargo, para que estas ideas no se queden en buenas intenciones o en la mente del gerente, se hace imperativo contar con un Plan de Acción Estratégico Integral. Esta herramienta funciona como el puente que conecta los sueños y la visión a largo plazo de la empresa con las tareas concretas de cada lunes por la mañana, Un plan efectivo reemplaza la intuición y la improvisación por la certeza, no nace de la nada, sino de revisar a fondo la realidad de la empresa para establecer metas claras y alcanzables. Su carácter "integral" radica en que alinea todas las piezas del rompecabezas, decide dónde se invierte el dinero, quién es el responsable

de cada tarea y define indicadores claros para medir si se está avanzando; sin esta hoja de ruta, es común que los recursos limitados de una microempresa se dispersen en urgencias cotidianas, impidiendo el logro de los objetivos grandes.

Finalmente, planear hoy en día en el mundo de la moda exige pensar en la sostenibilidad empresarial desde una visión moderna y completa. El concepto actual, conocido como la "Triple Cuenta de Resultados" (Elkington, 1997), nos enseña que el éxito ya no se mide solo por las ganancias económicas. Para una empresa textil, el verdadero éxito se sostiene en tres pilares: el económico, que garantiza la rentabilidad y liquidez; el social, que implica ofrecer condiciones dignas a los trabajadores y generar un impacto positivo en la comunidad local; y el ambiental, que obliga a ser responsables con el manejo de los retazos, el consumo de energía y los materiales. Entender la empresa desde estos tres ángulos ya no es un lujo opcional, sino un requisito de supervivencia para que el negocio perdure en el tiempo y sea valorado por un consumidor contemporáneo que premia la ética detrás de la prenda tanto como su estética.

Marco legal

El desarrollo de una estrategia competitiva para Mística Variedad no ocurre en el vacío, sino que debe cimentarse sobre una estructura jurídica que delimita tanto las oportunidades de crecimiento como las obligaciones formales, para asegurar la sostenibilidad de este emprendimiento es necesario articular las normas de fomento empresarial con aquellas que regulan la seguridad laboral, la protección al consumidor y el funcionamiento local en Popayán.

En primera instancia, el reconocimiento de la organización dentro del tejido económico nacional parte de la Ley 905 de 2004 y la Ley 1450 de 2011 (Plan Nacional de Desarrollo).

Estas normas no sólo clasifican a la empresa según su tamaño y activos, sino que establecen el marco para la formalización y el acceso a beneficios estatales. A esto se suma la Ley 1014 de 2006, fundamental para este proyecto, ya que institucionaliza la política de fomento a la cultura del emprendimiento. Gracias a este marco legal, la microempresa puede vincularse a redes de acompañamiento, acceder a programas de formación y postularse a fondos de capital semilla, elementos cruciales para pasar de un modelo de subsistencia a uno de expansión competitiva.

Sin embargo, la competitividad real se construye "de adentro hacia afuera", empezando por el bienestar del equipo humano, en este sentido, el Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950) actúa como la base ineludible para la contratación justa. No obstante, para una microempresa moderna, el cumplimiento va más allá del pago de salarios; implica garantizar un entorno seguro, aquí cobran relevancia la Ley 1562 de 2012, que reestructura el sistema de riesgos laborales priorizando la prevención, y de manera operativa, la Resolución 0312 de 2019 del Ministerio del Trabajo. Esta última es vital para Mística Variedad, pues define los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) ajustados específicamente para microempresas, implementar estos estándares no es solo un requisito legal, sino una estrategia de cuidado del cliente interno que reduce el ausentismo y mejora la productividad.

De cara al mercado y al cliente externo, la operación se rige por la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor). Dado que la estrategia de la empresa se enfoca en la diferenciación y la calidad, esta ley blinda la promesa de valor al regular las garantías, la información veraz y la responsabilidad por el producto; en el sector textil, esto se complementa con las normas técnicas de etiquetado de confecciones, que exigen informar claramente sobre la composición de las telas y las instrucciones de cuidado, un aspecto que denota profesionalismo. Asimismo,

esta ley regula el comercio electrónico, un canal indispensable para la modernización de las ventas en el entorno actual.

Finalmente, la operación física de la empresa debe alinearse con las regulaciones locales de Popayán, esto implica el cumplimiento de las normas de uso del suelo y el régimen tributario municipal (Industria y Comercio). Estar al día con estas obligaciones territoriales no solo evita sanciones, sino que habilita a la empresa para participar plenamente en la dinámica económica de la región, en conjunto el acatamiento de este bloque normativo permite que Mística Variedad avance con solidez, cuidando de sus colaboradores y clientes, y quedando habilitada para aprovechar las campañas gubernamentales de apoyo a las MIPYMES que impulsan el posicionamiento y la inyección de recursos ver Tabla 1

Tabla 1. Marco Legal

Norma / Ley	**Temática Principal**	**Aplicación en Mística Variedad**
Ley 905 de 2004	Promoción del desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	Permite la clasificación correcta de la empresa para acceder a beneficios tributarios y programas de fomento.
Ley 1014 de 2006	Fomento a la cultura del emprendimiento.	Facilita la vinculación a redes de apoyo institucional y acceso a capacitación técnica.

Ley 1480 de 2011	Estatuto del Consumidor.	Regula la política de garantías, devoluciones y calidad, clave para la fidelización del cliente.
Ley 1562 de 2012	Sistema General de Riesgos Laborales.	Base para diseñar políticas de prevención de accidentes y enfermedades en el taller de confección.
Resolución 0312 de 2019	Estándares Mínimos del SG-SST.	Guía la implementación de medidas de seguridad y salud ocupacional ajustadas al tamaño de la microempresa.
Normativa Local (Popayán)	Plan de Ordenamiento y Estatuto Tributario.	Regula el uso del suelo del local comercial y el pago de Industria y Comercio para operar legalmente.

Nota. Elaboración propia

Marco Contextual y geográfico

La viabilidad de cualquier estrategia gerencial depende intrínsecamente del territorio donde se implementa, para Mística Variedad comprender las dinámicas socioeconómicas de Popayán y del departamento del Cauca no es un ejercicio académico, sino un requisito de

supervivencia, pues las condiciones del entorno local actúan como fuerzas que pueden impulsar o frenar su competitividad.

El departamento del Cauca se caracteriza por una complejidad geográfica y social que define su perfil económico, Popayán como su capital y principal nodo urbano, concentra la actividad administrativa, comercial y educativa de la región, sin embargo, el análisis demográfico revela una estructura poblacional que, aunque joven y activa, enfrenta barreras estructurales significativas para el acceso al empleo formal. La economía de la ciudad es predominantemente terciaria, dependiendo en gran medida del comercio minorista y los servicios, lo que genera una alta vulnerabilidad ante las fluctuaciones del consumo de los hogares.

Esta dependencia del comercio se desarrolla en un escenario de fragilidad empresarial, según los reportes de dinámica económica local y estudios sobre el tejido empresarial, existe una alta tasa de natalidad de negocios, impulsada por la necesidad de autoempleo, pero contrastada con una alarmante tasa de mortalidad. Se estima que, aunque una gran proporción de los emprendimientos inician procesos de formalización, su esperanza de vida promedio es reducida en la etapa inicial. Según el estudio de demografía empresarial de Confecámaras (2017), la tasa de supervivencia es significativamente baja en los primeros años de operación; un fenómeno que no es casualidad, sino que obedece a la ausencia de recursos financieros sólidos, la falta de acompañamiento técnico y, fundamentalmente, a las carencias en la gestión administrativa de los propietarios, quienes muchas veces dominan el oficio técnico, pero desconocen la gerencia estratégica.

A esto se suma un factor exógeno ineludible en el Cauca: la conflictividad social. Según

los reportes de dinámica económica de la Cámara de Comercio del Cauca (2023), los frecuentes bloqueos en la vía Panamericana y las alteraciones del orden público impactan directamente la cadena de suministro, encareciendo los insumos y dificultando la logística de distribución en la región. Por tanto, el desarrollo local en Popayán exige de los empresarios una capacidad de resiliencia superior a la del promedio nacional, obligándolos a diseñar estrategias flexibles que les permitan operar en medio de la incertidumbre

Dentro de este panorama, el sector textil y de confecciones ocupa un lugar tradicional en la economía payanesa, a diferencia de las grandes zonas industriales de Medellín o Bogotá, la dinámica en Popayán se caracteriza por una atomización de la producción, no predominan las grandes maquilas, sino una red difusa de microempresas, talleres familiares y satélites de confección ubicados en barrios populares y zonas comerciales mixtas; esta dispersión geográfica, si bien permite una cobertura barrial, dificulta la asociatividad y limita el poder de negociación frente a los proveedores de telas e hilos, que generalmente se encuentran fuera del departamento.

La dinámica competitiva del sector local es intensa y, en muchos casos, agresiva en precios, al existir bajas barreras de entrada basta con una máquina de coser y conocimiento empírico para iniciar, la oferta es abundante, lo que satura el mercado, Sin embargo, estudios del sector como los referenciados por la Cámara de Comercio del Cauca y el Observatorio de Inexmoda señalan que esta competencia suele darse en un nivel básico de commodity, con poca diferenciación en diseño o marca.

Aquí radican simultáneamente el mayor desafío y la principal oportunidad, el desafío consiste en superar la informalidad técnica y administrativa que impide innovar; muchas

unidades productivas carecen de estandarización, lo que resulta en calidades variables que minan la confianza del consumidor. No obstante, la oportunidad es clara existe una demanda insatisfecha de productos personalizados y de calidad que responda a la identidad local y a las tendencias de moda rápida, pero con buen acabado; mientras la gran mayoría del sector compite por ser el más barato, se abre una ventana estratégica para empresas que, como se propone en este estudio, apuesten por la formalización, la calidad y una propuesta de valor que entienda las necesidades específicas del consumidor caucano.

Estado del Arte y Antecedentes Estratégicos

La formulación de un plan de fortalecimiento competitivo para una microempresa como Mística Variedad requiere de una comprensión que trascienda las fronteras locales. Para ello, se ha realizado una revisión de literatura reciente que permite situar este proyecto en un marco de referencia sólido, viajando desde las macro tendencias de la industria, pasando por las dinámicas logísticas regionales, hasta aterrizar en la realidad de Popayán.

En relación con los modelos de producción y sostenibilidad global, se analizó la investigación de la Universidad Pontificia bolivariana titulada "Análisis de la sostenibilidad en el sector textil" (García Quesada, 2021). El objetivo del estudio fue identificar las prácticas más contaminantes de la cadena de valor textil y evaluar la viabilidad de modelos alternativos frente al impacto del *Fast Fashion*. La autora concluye que el modelo lineal tradicional de extraer, fabricar y desechar es insostenible debido al agotamiento de recursos naturales y la alta toxicidad de sus procesos químicos. La investigación destaca que la economía circular y la Industria 4.0 son las soluciones clave para que las empresas ganen competitividad, proponiendo que la supervivencia del sector depende de alargar la vida útil de las prendas y adoptar una

transparencia radical en la producción; asimismo, el estudio valida que tras la crisis sanitaria del SARS-COV2, la digitalización y la sostenibilidad se han convertido en requisitos indispensables para acceder a fondos de inversión y asegurar la resiliencia empresarial.

No obstante, al contrastar estas tendencias globales con la realidad del entorno nacional, surge la necesidad de analizar las barreras estructurales que dificultan dicha transición. Tal como lo expone el trabajo de grado de la Universidad Nacional de Colombia titulado "Informalidad laboral en Colombia: un análisis regional" (Gutiérrez Cano, 2022), se planteó como objetivo analizar los determinantes de la informalidad bajo un enfoque regional para identificar las disparidades en el mercado de trabajo nacional. Para ello, el autor empleó una metodología cuantitativa con modelos econométricos basados en micro datos de la Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH del DANE, lo cual le permitió concluir que la informalidad presenta variaciones críticas según la ubicación geográfica y que existe una correlación directa entre la baja productividad regional y la falta de acceso a infraestructura tecnológica, advirtiendo que los emprendimientos en zonas fuera de las grandes metrópolis deben priorizar la formalización para superar las limitaciones de competitividad y los ciclos de baja calidad del empleo que caracterizan a los mercados locales.

A estas limitaciones geográficas se suman los desafíos operativos internos relacionados con el ciclo de vida del producto. En este sentido, el proyecto de grado de la Fundación Universidad de América titulado "Fallas en la gestión de la logística inversa del sector textil y confección en Bogotá, una descripción causal" (Ariza Murillo & Hincapié Corredor, 2023), tuvo como objetivo describir las causas que originan las deficiencias en los procesos de retorno y aprovechamiento de residuos en las empresas de confección. Mediante una metodología

descriptiva con enfoque sistémico y diagramas de causalidad, las autoras concluyeron que la ausencia de políticas claras de recolección y la falta de incentivos económicos son los principales frenos para la economía circular en el sector, destacando que una gestión eficiente de los desechos no solo reduce el impacto ambiental, sino que optimiza costos mediante el reaprovechamiento de materiales.

Aterrizando en la realidad específica del mercado de ropa femenina en la capital del Cauca, el trabajo de grado de la **Universidad del Cauca** titulado **"Plan de negocio para la creación de una empresa de diseño y confección de ropa femenina en la ciudad de Popayán" (Riascos Yacumal, 2022)**, tuvo como objetivo evaluar la factibilidad comercial, técnica y financiera para la puesta en marcha de una organización orientada a este segmento; para ello, la autora empleó una metodología de enfoque mixto, lo cual permitió concluir que la viabilidad del sector en Popayán depende de la especialización en diseños exclusivos que se diferencien de la oferta masiva, destacando que la implementación de canales de venta directa y la optimización de procesos son estrategias fundamentales para garantizar la sostenibilidad económica.

Finalmente, en el contexto de la planeación organizacional local que busca mitigar los riesgos anteriormente expuestos, el trabajo de grado de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca titulado "Plan Estratégico para la empresa Publitex Popayán" (Aramendiz Muñoz & González Calvache, 2025), tuvo como objetivo proponer una hoja de ruta estratégica para fortalecer la operatividad y el posicionamiento de una empresa del sector textil en el mercado caucano. A través de un enfoque descriptivo fundamentado en diagnósticos DOFA y PESTEL, las autoras concluyeron que la competitividad en Popayán exige la transición desde

modelos de gestión empíricos hacia procesos formalizados que integren tecnologías de información, destacando que la alineación entre la capacidad instalada y la demanda del entorno es el factor determinante para asegurar la sostenibilidad financiera en la región.

En síntesis, la revisión del estado del arte contemporáneo confirma que el fortalecimiento de Mística Variedad es pertinente y viable, demostrando que existe una oportunidad de mercado basada en la personalización, pero para capitalizarla es imperativo superar la informalidad mediante una planificación estratégica rigurosa y una adaptación proactiva a las ineludibles dinámicas logísticas y digitales de la actualidad.

Metodología

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, el cual permite integrar técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión integral de la realidad organizacional. De acuerdo con Hernández Sampieri y Mendoza (2023), el enfoque mixto no consiste únicamente en la combinación de dos métodos, sino en la articulación sistemática de ambos para analizar fenómenos complejos desde múltiples perspectivas. En el caso de la microempresa Mística Variedad, este enfoque permite analizar tanto los indicadores financieros y productivos como las dinámicas organizacionales que influyen en su competitividad y sostenibilidad.

Por un lado, el componente cualitativo actúa como una lente que nos permite comprender dinámicas organizacionales que no siempre se evidencian en los datos cuantitativos. A través de técnicas como la entrevista y la observación directa, este enfoque nos ayuda a entender las percepciones de la gerencia, la cultura organizacional y esos pequeños

detalles del proceso de confección que pueden estar generando cuellos de botella. Siguiendo la visión de Creswell y Creswell (2023), la investigación cualitativa nos permite explorar el contexto humano del negocio, entendiendo por qué se toman ciertas decisiones y cómo el conocimiento empírico de sus integrantes puede transformarse en una ventaja competitiva.

El componente cuantitativo aporta la solidez y la objetividad necesarias para que el plan de acción no se base en suposiciones, este enfoque se encarga de analizar cifras financieras, volúmenes de producción, costos de insumos y estadísticas de mercado en Popayán. Al utilizar métricas claras, podemos identificar patrones de venta y evaluar la rentabilidad real de los productos, asegurando que las estrategias propuestas tengan un respaldo en la evidencia.

La integración de ambos métodos garantiza que la propuesta final de fortalecimiento estratégico se complemente; mientras los datos cuantitativos nos explican lo que sucede con la rentabilidad, el análisis cualitativo nos explica el porqué de esos resultados; esta información permitirá que Mística Variedad pase de una gestión basada en la intuición a una administración profesional y basada en datos.

Tipo de investigación.

La investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, ya que combina técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar de manera integral la situación estratégica de la microempresa Mística Variedad. Este enfoque permite comprender tanto las dinámicas organizacionales internas como los indicadores productivos y comerciales que influyen en la competitividad del negocio.

En cuanto a su alcance, el estudio es de tipo descriptivo con enfoque aplicado. En su fase inicial, la investigación es descriptiva porque busca caracterizar el estado actual de la microempresa mediante el análisis de su entorno interno y externo, permitiendo identificar los factores que inciden en su competitividad y sostenibilidad dentro del sector textil de la ciudad de Popayán. A través de este diagnóstico se analizan variables relacionadas con los procesos productivos, la gestión administrativa, el comportamiento del mercado y la interacción con proveedores y clientes.

Asimismo, la investigación posee un carácter aplicado, dado que no se limita únicamente a describir la realidad empresarial, sino que busca proponer soluciones concretas orientadas al fortalecimiento organizacional. En este sentido, el estudio culmina con la formulación de un plan estratégico integral**,** sustentado en el análisis de la información recolectada, con el propósito de mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Desde el punto de vista del diseño metodológico**,** la investigación es no experimental**,** ya que se analizan las variables en su contexto natural sin manipular deliberadamente las condiciones del entorno empresarial. Asimismo, el estudio presenta un diseño transversal, dado que la información se recolecta en un único momento temporal con el fin de analizar la situación actual de la empresa y, a partir de ello, formular estrategias de mejora.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los actores que participan directa o indirectamente en las dinámicas organizacionales y comerciales de la microempresa Mística Variedad**,** ubicada en la ciudad de Popayán. Dado que el estudio se centra en el análisis

estratégico de esta empresa, la población incluye a la propietaria, dos trabajadores vinculados al proceso productivo y 169 clientes de la empresa, utilizando como base la información recopilada durante casi seis años de operación, que comprende un total de 297 registros clasificados entre clientes mayoristas y al detal.

En el ámbito interno**,** la muestra está conformada por la propietaria de la microempresa**,** quien aporta información estratégica sobre la gestión administrativa, financiera y comercial del negocio, así como por dos trabajadores del área operativa**,** cuya participación permite comprender los procesos productivos y las dinámicas de trabajo que se desarrollan en el taller de confección.

Para definir el número de encuestas, se aplicó la fórmula de población finita, obteniendo una muestra de 169 clientes ver Figura 1. Esta decisión garantiza la representatividad y permite inferir los resultados al total de la población con un margen de error del **5%**. Según Malhotra (2008), este tipo de muestreo probabilístico es fundamental en estudios descriptivos de carácter organizacional, ya que proporciona la base objetiva necesaria para que los hallazgos sean estadísticamente válidos y confiables en el proceso de toma de decisiones.

Figura 1. Muestreo Poblacional

Fórmula con datos

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

- $N = 297$ (población)
- Nivel de confianza 95 % $\rightarrow Z = 1.96$
- Proporción estimada $p = 0.5$ (supuesto conservador para máxima variabilidad)
- Margen de error $e = 0.05$

Sustituyendo:

$$n = \frac{297 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)}{(0.05)^2 \cdot (297-1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5)} \approx 169$$

Nota. Elaboración propia

En total, la muestra del estudio está conformada por 172 participantes, distribuidos entre actores internos y externos a la organización, lo cual permite obtener una visión integral de la situación competitiva de la microempresa.

Procedimiento Metodológico

Con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados y mantener la coherencia metodológica del estudio, la investigación se desarrolló mediante tres fases consecutivas que permitieron abordar la situación estratégica de la empresa Mística Variedad desde el diagnóstico hasta la formulación de propuestas de mejora.

Fase 1. Diagnóstico estratégico de la empresa

En esta fase inicial se realizó la recolección de información mediante el uso de fuentes primarias y secundarias, con el objetivo de comprender la situación actual de la empresa y su entorno competitivo.

Entre las fuentes primarias, se aplicaron entrevistas a la propietaria y a los trabajadores de la empresa con el fin de conocer los procesos productivos, las prácticas administrativas y las dinámicas de funcionamiento del taller de confección. Asimismo, se realizaron encuestas a los clientes con el propósito de identificar su nivel de satisfacción, percepción de calidad de los productos y valoración del servicio ofrecido.

En cuanto a las fuentes secundarias, se revisaron bases de datos de clientes, registros administrativos de la empresa, informes de gestión y documentación relacionada con el funcionamiento del negocio. De igual manera, se consultaron estudios sectoriales y estadísticas elaboradas por entidades como el DANE, la Cámara de Comercio de Popayán e Inexmoda, con el fin de contextualizar el comportamiento del sector textil.

Adicionalmente, en esta fase se aplicaron herramientas de diagnóstico estratégico como la matriz PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y las matrices EFE y EFI, las cuales permitieron analizar los factores externos e internos que influyen en la competitividad de la empresa.

Fase 2. Análisis estratégico y posición competitiva

Una vez recolectada la información, se procedió al procesamiento y análisis de los datos con el propósito de identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan el desempeño de la empresa.

Para ello, se construyó la matriz DOFA, la cual permitió integrar los resultados del diagnóstico interno y externo, facilitando la identificación de estrategias orientadas a aprovechar las oportunidades del entorno y fortalecer las capacidades internas del negocio. Asimismo, se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) con el objetivo de comparar el desempeño de Mística Variedad frente a sus principales competidores en el mercado local, analizando factores críticos de éxito como calidad del producto, precio, servicio al cliente, innovación y posicionamiento en el mercado.

El análisis de estas herramientas permitió determinar la posición competitiva actual de la empresa y establecer los elementos estratégicos que requieren fortalecimiento para mejorar su desempeño en el sector textil.

Fase 3. Formulación del plan estratégico

Con base en los resultados obtenidos en las fases anteriores, se procedió a diseñar un plan de acción estratégico integral orientado al fortalecimiento organizacional de la empresa.

En esta etapa se formularon estrategias dirigidas a mejorar la competitividad, optimizar los procesos internos y fortalecer la gestión administrativa y comercial de la organización. Para estructurar la implementación de dichas estrategias se empleó la metodología del Balanced

Scorecard (Cuadro de Mando Integral), la cual permite traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas, indicadores de desempeño y responsables de ejecución.

El resultado final de esta fase fue la elaboración de un plan estratégico consolidado, el cual establece las líneas de acción necesarias para mejorar la sostenibilidad y el posicionamiento de Mística Variedad dentro del sector textil de la ciudad de Popayán.

Técnicas de Análisis de la Información

El análisis de la información se realizó considerando la naturaleza mixta de la investigación, lo que permitió integrar el tratamiento de datos cualitativos y cuantitativos con el fin de obtener una comprensión más completa de la situación estratégica de la empresa Mística Variedad.

En relación con los datos cualitativos, se empleó el análisis de contenido, el cual consiste en la organización, clasificación e interpretación sistemática de la información recolectada a partir de entrevistas y observaciones. Siguiendo la propuesta metodológica de Miles y Huberman (1994), la información se agrupó en categorías temáticas relacionadas con dimensiones estratégicas clave como recursos, procesos y entorno, lo que permitió identificar patrones asociados a la cultura organizacional, la eficiencia operativa y las prácticas de gestión dentro de la empresa.

Por su parte, los datos cuantitativos fueron procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, de acuerdo con lo planteado por Hernández Sampieri et al. (2014). Los resultados

obtenidos se organizaron en tablas de frecuencia y gráficos porcentuales, lo cual facilitó la visualización de indicadores relacionados con el comportamiento del mercado, los niveles de producción y otros aspectos relevantes para el diagnóstico organizacional.

La integración de ambos tipos de análisis permitió sustentar de manera objetiva las herramientas estratégicas aplicadas en el estudio, tales como las matrices de diagnóstico y las propuestas de fortalecimiento organizacional orientadas a mejorar la competitividad de la empresa.

Desarrollo de los Objetivos

A continuación se presenta la relación entre los objetivos de la investigación, las actividades desarrolladas, los instrumentos utilizados y los productos esperados durante el proceso investigativo ver *Tabla 2*

Tabla 2. Relación entre objetivos, actividades, instrumentos y productos esperados

OBJETIVO	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	PRODUCTO A OBTENER
Diagnosticar el entorno externo e interno de Mística Variedad para identificar las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que afectan su competitividad y sostenibilidad en el sector textil de Popayán.	Recolección de información interna y externa de la empresa. Aplicación de herramientas de diagnóstico estratégico.	Entrevistas, revisión documental, matrices PESTEL, EFI, EFE y VRIO.	Diagnóstico estratégico de la empresa.
Analizar las capacidades internas de la microempresa Mística Variedad con el propósito de evaluar sus recursos, competencias y procesos clave que contribuyen a la generación de ventajas competitivas sostenibles.	Identificación y análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Evaluación de la posición competitiva frente a competidores del mercado local.	Matriz DOFA y Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	Informe de posición competitiva de la empresa.
Diseñar un plan de acción estratégico integral que permita orientar la implementación de estrategias encaminadas al fortalecimiento de la competitividad y sostenibilidad de la microempresa Mística Variedad en el sector textil de Popayán.	Formulación de estrategias y estructuración del plan de acción estratégico para el fortalecimiento organizacional.	Plan de acción estratégico, indicadores de gestión (KPI) y Balanced Scorecard (BSC).	Plan estratégico consolidado y propuesta de fortalecimiento organizacional.

Nota. Elaboración propia

Resultados y Análisis

El presente capítulo desarrolla el diagnóstico estratégico de Mística Variedad mediante la aplicación articulada de herramientas de análisis externo e interno (PESTEL, Porter, EFI, EFE, VRIO, DOFA y MPC). El propósito de esta fase no se limita a la mera descripción o catalogación de los factores que rodean a la organización, sino que busca establecer una interpretación profunda de sus implicaciones para la competitividad de la empresa en el sector textil de Popayán y el suroccidente colombiano, cada matriz aplicada en este apartado funciona como un filtro analítico que permite traducir la realidad operativa y comercial del negocio en insumos directos para la toma de decisiones gerenciales.

En este sentido, el análisis del entorno macro y microeconómico (PESTEL, Porter y EFE) permite dimensionar el nivel de riesgo logístico y comercial de la región, revelando la necesidad imperativa de diversificar los canales de venta frente a las constantes fluctuaciones del mercado caucano; de manera complementaria, la evaluación de las capacidades internas (EFI, VRIO y MPC) trasciende la simple identificación de recursos para determinar si la tecnología de estampado DTF y la agilidad productiva de la empresa constituyen verdaderas ventajas competitivas sostenibles o si, por el contrario, están limitadas por la gestión empírica actual.

En consecuencia, los hallazgos integrados en la matriz DOFA no operan como un cierre descriptivo, sino como el puente metodológico hacia la acción, la identificación precisa de estas brechas y oportunidades es lo que justifica y direcciona la formulación del plan de acción estratégico de este trabajo de grado; al comprender cómo las debilidades operativas limitan la expansión y cómo las fortalezas técnicas pueden capitalizar nuevos mercados, se establecen las

bases lógicas que fundamentarán los objetivos, indicadores y metas del Balanced Scorecard (BSC) propuesto en los capítulos posteriores, garantizando así que la planeación responda a las verdaderas exigencias del entorno y de la organización.

Recolección de información

Con el propósito de diagnosticar la situación interna de Mística Variedad, se aplicó una entrevista semiestructurada a la gerencia del establecimiento ver Anexo 1. , el análisis de la información recolectada permite perfilar las capacidades reales de la empresa y se divide en cuatro áreas fundamentales: gestión estratégica y organizacional, producción, operaciones y logística, mercadeo y ventas y finanzas y talento humano.

La empresa cuenta con una trayectoria de 7 años, logrando superar coyunturas críticas como la pandemia y los recientes paros sociopolíticos en el Cauca, un hallazgo positivo es que Mística Variedad ha logrado formalizar su horizonte estratégico, definiendo por escrito su Misión enfocada en la creación de prendas personalizadas de alta calidad y soluciones rápidas y su Visión proyectándose al 2030 como líder en el suroccidente colombiano. Su ventaja competitiva declarada radica en la personalización y la agilidad productiva; la empresa no busca competir en la producción masiva, sino en la flexibilidad para atender desde pedidos unitarios hasta lotes grandes, garantizando insumos de calidad e integrando un alto nivel de servicio al cliente.

A nivel operativo, Mística Variedad ha logrado una integración vertical de sus procesos al contar con maquinaria propia tanto para confección como para estampado destacando la reciente incorporación de tecnología DTF (*Direct to Film*). El proceso abarca desde la solicitud

de la tela, corte, cierre, hasta el diseño y estampado final, logrando una de producción aproximada de 350 prendas semanales; sin embargo, se evidencia una fuerte estacionalidad, operando al máximo de su capacidad solo en temporadas altas como diciembre, El 90% de las materias primas como telas y tintas provienen de Cali y Medellín, lo que expone a la empresa a las disrupciones logísticas causadas por los bloqueos en la Vía Panamericana, el abastecimiento local en Popayán no representa una solución viable a gran escala debido a sus altos costos y baja disponibilidad.

La empresa ha experimentado una exitosa transformación digital desde junio de 2025, la adopción de transmisiones en vivo en la plataforma de Tiktok revitalizó la marca, convirtiéndose en su principal motor de ingresos, como ejemplo se tiene el mes de enero de 2026 en el cual las cifras representan 68% de las ventas, la atención y cierre de ventas se sigue realizando por WhatsApp y en el punto físico, comercialmente Mística Variedad ha perfilado estratégicamente a el emprendedor o comprador mayorista como cliente ideal, aunque la venta al detal ofrece un mayor margen de utilidad unitaria, la gerencia ha identificado que el tiempo invertido en asesoría al consumidor final resta eficiencia. Por tanto, priorizan el volumen y la alta rotación que ofrecen los emprendedores.

Desde el punto de vista financiero y legal, la empresa ha dado pasos sólidos hacia la formalización: cuenta con registro en Cámara de Comercio, declara renta y, desde enero de 2026, implementó un software a la medida para el control de facturación, gastos y reportes contables. La fijación de precios está estructurada técnicamente, calculando el costo de insumos, el valor del tiempo operativo (salario/tiempo) y aplicando un margen de utilidad del 25% para ventas al por mayor. No obstante, el Talento Humano representa la debilidad interna

más crítica, la contratación se maneja de manera informal por obra o labor "al destajo", lo que dificulta la retención del personal. La gerencia reporta escasez de operarios de confección comprometidos en la ciudad de Popayán, un factor que frena la estabilización de la producción y es consecuencia directa de la informalidad generalizada en el sector textil local.

El análisis de las entrevistas realizadas al personal de la empresa revela una cultura organizacional sólida, caracterizada por un alto nivel de adaptabilidad y compromiso hacia la mejora continua, los colaboradores destacan positivamente la flexibilidad laboral y el ambiente de apoyo mutuo, lo que se traduce en una disposición proactiva para asumir nuevas tareas ante procesos de automatización o cambios en la estructura de turnos; esta apertura hacia la formación operativa de la organización es un motor para el crecimiento, siempre que se canalice a través de programas de capacitación técnica que actualmente los trabajadores perciben como ausentes o desactualizados.

A pesar de esta actitud positiva, el diagnóstico interno identifica debilidades críticas en la estandarización de procesos y en la gestión de la seguridad industrial. Se confirma que la ejecución de las tareas diarias depende mayoritariamente de la memoria individual y de instrucciones verbales, debido a la carencia de manuales de procesos documentados que aseguren la continuidad operativa ante la rotación de personal. Asimismo, existe un desconocimiento parcial sobre los implementos de seguridad requeridos por la normativa SG-SST, sumado a reportes de colaboradores que no han recibido capacitación externa en casi una década, lo que vulnera la integridad del equipo y la estabilidad legal de la empresa.

Finalmente, los resultados permiten contrastar la visión del trabajador con los factores externos que impactan la propuesta de valor de la organización, el equipo identifica la calidad

de las prendas y la cercanía con el cliente como sus mayores fortalezas competitivas en el mercado local; no obstante, reconocen una vulnerabilidad operativa ante crisis logísticas, específicamente los bloqueos en la vía Panamericana que interrumpen el suministro de insumos esenciales. En conclusión, el estudio demuestra que la organización cuenta con un capital humano resiliente, pero requiere de una formalización administrativa urgente para mitigar riesgos operativos y consolidar su posicionamiento estratégico de manera sostenible.

Adicional a ello se Realizaron encuestas que permiten la validación empírica de las capacidades operativas y comerciales de la organización, ver Anexo 2. Paso determinante para la formulación de cualquier plan estratégico, en el caso de Mística Variedad, este proceso se llevó a cabo a través de una investigación de mercado dirigida a 169 personas resultado del muestreo de la base de clientes actual, con el objetivo de contrastar la percepción interna de la calidad del servicio frente a la experiencia real del consumidor, la recolección de esta información no solo permite identificar las fortalezas técnicas de la empresa, sino que actúa como el insumo principal para detectar brechas de oportunidad en el mercado de Popayán y sus zonas de influencia.

El instrumento aplicado se estructuró en torno a dimensiones críticas: el perfil demográfico, los hábitos de consumo, la valoración de los atributos del producto (calidad, diseño y durabilidad) y la eficiencia de los procesos logísticos, esta fase de diagnóstico es fundamental, pues permite que el plan de fortalecimiento no se base en supuestos, sino en datos estadísticos que reflejan las necesidades de dos segmentos clave: el consumidor final de moda femenina y el emprendedor que ve en Mística Variedad un aliado estratégico para su propia cadena de valor.

A continuación, se presentan los resultados consolidados de este ejercicio, los cuales ofrecen una radiografía detallada sobre la fidelización de la marca y establecen la línea base sobre la cual se diseñarán las estrategias de crecimiento y tecnificación propuestas en este estudio.

El diagnóstico realizado a través de la encuesta de satisfacción revela que Mística Variedad ha consolidado una posición estratégica en el mercado de Popayán, logrando una expansión orgánica hacia municipios cercanos del Cauca y el Valle del Cauca; el perfil predominante de la clientela se sitúa entre los 26 y 45 años, un segmento que llega a la marca impulsado principalmente por el marketing de recomendación y la interacción en redes sociales. Un hallazgo fundamental es la dualidad en el objetivo de compra: la empresa no solo atiende el consumo personal y familiar, sino que se ha posicionado como un proveedor clave para emprendimientos locales, lo que valida su relevancia en la cadena de valor del sector textil regional.

En cuanto a las motivaciones de consumo, los datos demuestran que la propuesta de valor técnica de la empresa centrada en la calidad de la tela y la durabilidad de los estampados es el factor determinante de compra, superando la variable del precio. Esta percepción se traduce en una fidelización activa con compras de periodicidad mensual y altos niveles de satisfacción en la personalización de los productos, la relación calidad-precio es percibida como justa y competitiva, mientras que la gestión operativa destaca por su excelencia en el servicio al cliente, la agilidad en la entrega y un riguroso control de calidad, evidenciado por la práctica ausencia de reportes sobre productos defectuosos.

Finalmente, la calificación global de Excelente sugiere que Mística Variedad posee una base sólida para su escalamiento, El reto estratégico identificado para el plan de fortalecimiento radica en capitalizar el creciente segmento de emprendedores y en robustecer la estrategia digital para penetrar en rangos de edad más jóvenes; en conclusión, la confianza generada por el estándar de calidad técnica actual constituye la principal ventaja competitiva de la marca para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el mercado caucano.

Análisis del Entorno Externo

Criterios de Impacto para la Matriz de PESTEL

Para poder decidir el nivel de impacto de los factores de PESTEL se realizó una matriz ver Tabla 3, donde se analizó tres criterios de evaluación para saber qué tanto impactan estos factores a Mística, cada criterio utiliza un nivel, alto, medio y bajo.

La relevancia; es decir, que tan importante es esta variable para Mística, la gravedad, hace referencia a que tan negativo o positivo puede ser su efecto en el negocio y la capacidad de respuesta, que tan fácil es para Mística adaptarse a la variable.

Tabla 3. Criterios de evaluación con relación al nivel de impacto

	Relevancia	Gravedad	Capacidad de Respuesta
Alta	La variable afecta directamente las operaciones y el éxito del negocio.	Puede causar pérdidas significativas o grandes oportunidades.	La empresa tiene control sobre la variable y puede reaccionar fácilmente.
Media	La variable afecta de forma indirecta, pero puede gestionarse.	Tiene un impacto moderado pero manejable.	La empresa puede mitigar el impacto con estrategias adecuadas.
Baja	La variable tiene poco o ningún efecto en la empresa.	Su efecto es mínimo o no altera el negocio.	La empresa no tiene control y debe adaptarse.

Nota. Elaboración Propia

A continuación, se presenta la tabla para clasificar el nivel de impacto en Mística, ver Tabla 4

Tabla 4. Clasificación del nivel de impacto

Relevancia	Gravedad	Capacidad de Respuesta	Nivel de Impacto
Alta	Alta	Baja	Alta
Alta	Media	Media	Media
Media	Alta	Baja	Media
Media	Media	Media	Media
Baja	Media	Alta	Baja
Baja	Baja	Alta	Baja

Nota. Elaboración Propia

Criterios de probabilidad para la matriz de PESTEL

Para determinar la probabilidad de que ocurra cada variable se escogieron tres parámetros, la frecuencia histórica, las tendencias del entorno y el control sobre la variable, ver Tabla 5

Tabla 5. Criterios de evaluación con relación al nivel de probabilidad

	Frecuencia Histórica	Tendencias Actuales	Control sobre la Variable
Alta	Ha ocurrido varias veces en el pasado y es recurrente	Existen señales claras o tendencias que indican que ocurrirá pronto.	Es casi seguro que ocurra y la empresa no tiene control sobre ella.
Media	Ocurrió en algunas ocasiones, pero no	Hay indicios de que puede ocurrir, pero	Puede ocurrir, pero la empresa tiene cierto

	con regularidad,	no es seguro.	margen de maniobra.
Baja	Nunca ha sucedido o es muy raro que ocurra.	No hay evidencia de que ocurra en el corto o mediano plazo.	Es poco probable que ocurra o la empresa puede evitarlo fácilmente.

Nota. Elaboración Propia

La siguiente tabla representa la clasificación para el nivel de probabilidad de las variables.

Ver Tabla 6

Tabla 6. Clasificación del Nivel de Probabilidad

Frecuencia Histórica	**Tendencias Anuales**	**Control sobre la Variable**	**Nivel de Probabilidad**
Alta	Alta	Baja	Alta
Alta	Media	Media	Media
Media	Alta	Baja	Media
Media	Media	Media	Media
Baja	Media	Alta	Baja
Baja	Baja	Alta	Baja

Nota. Elaboración Propia

El análisis del entorno externo, fundamentado en una rigurosa evaluación metodológica que pondera el impacto relevancia, gravedad, capacidad de respuesta y la probabilidad

frecuencia histórica, tendencias y control de cada variable macroeconómica, permite identificar con claridad la participación del mercado en el que opera Mística Variedad.

Por un lado, se detectan oportunidades estratégicas innegables impulsadas por factores de alta probabilidad e impacto, como la fuerte influencia de las redes sociales, el auge de la moda personalizada, el crecimiento del comercio electrónico y los continuos avances en la tecnología de estampado DTF; estos elementos justifican de manera directa las estrategias de fortalecimiento organizacional orientadas a la digitalización comercial y la expansión hacia el mercado regional (Cauca, Nariño y Valle), permitiendo escalar el modelo de negocio y superar la dependencia del punto de venta físico. Por otro lado, esta misma evaluación advierte sobre riesgos potenciales críticos que exigen una gestión gerencial inmediata, destacándose las constantes manifestaciones sociales en la región que amenazan directamente la cadena de abastecimiento logístico, sumadas a la alta carga impositiva, la volatilidad cambiaria que encarece los insumos y las estrictas exigencias legales en materia ambiental, laboral (Resolución 0312 de SGSST) y de derechos de autor.

Para evitar que estas amenazas externas vulneren la operatividad y rentabilidad de la microempresa, el plan de acción formulado vincula directamente estos riesgos con estrategias defensivas concretas, tales como el mantenimiento de un inventario de seguridad de insumos de cinco a siete días, la optimización sistemática del punto de equilibrio y la formalización administrativa a través del Balanced Scorecard (BSC), transformando el rigor del entorno en un catalizador para superar la informalidad del sector.

Matriz de PESTEL

A continuación, ver Tabla 7, se presenta la síntesis de este análisis, detallando los factores clave que representan tanto amenazas que la empresa debe mitigar como oportunidades que puede capitalizar para su proyección a futuro:

Tabla 7. Matriz de PESTEL

Factor	Variable	Impacto	Probabilidad
Político	1.Normas ambientales (Decreto 1076 de 2015)	Media	Baja
	2.Seguridad Publica.	Alta	Baja
	3.Tensiones Políticas.	Media	Media
	4.Programas de financiación.	Baja	Baja
	5.Impuesto.	Alta	Alta
Económico	1.Tipo de Cambio.	Alta	Alta
	2.Trtado de libre comercio (TLC).	Baja	Media
	3.Poder adquisitivo.	Alta	Alta
	4.Inflación.	Alta	Media
	5.Economica informal.	Media	Media
Social	1.Identidad cultural caucana.	Baja	Media
	2.Manifestaciones sociales.	Alta	Alta
	3.Influencia de las redes sociales.	Alta	Alta
	4.Tendencias(moda personalizada).	Alta	Alta
	5.Habitos de compra.	Alta	Alta
Tecnológico	1.Seguridad informática(Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos).	Media	Media

	2.sistemas de software para gestionar las operaciones(CRM,ERP).	Alta	Media
	3.Plataformas de venta online.	Alta	Alta
	4.Avances de técnicas de estampado.	Alta	Alta
	5.Automatización tecnológica.	Alta	Media
Ecológico	1.Manejo de residuos textiles(Resolución 1407 de 2018-Min-Ambiente).	Baja	Baja
	2.Empaques sostenibles.	Baja	Baja
	3.Riesgos naturales.	Media	Baja
	4.Responsabilidad social empresarial.	Media	Baja
	5.Norma Técnica Colombiana (NTC) 5001,gestipon de la energía.	Media	Media
Legal	1.Propiedad Intelectual (Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor).	Alta	Alta
	2.Seguridad y salud en el trabajo (Resolución0312 de 2019-SGSST).	Alta	Baja
	3.Regulación de comercio electrónico (Ley 1480 de 2011-Estatuto del consumidor).	Baja	Baja
	4.Codigo sustantivo del trabajo (Decreto 2663 de 1950).	Media	Baja
	5. Normativa Ambiental (Manejo de residuos químicos y textiles)	Alta	Alta

Nota. Elaboración Propia

Análisis de la Matriz PESTEL

Político

Variable 1. Normas Ambientales (Decreto 1076 de 2015).

Impacto: Negativo - Medio

El impacto es negativo porque la empresa no ha implementado un sistema de reciclaje o tratamiento de desechos. Lo que puede impactar desfavorablemente a la empresa en relación con el incumplimiento de las normas ambientales. Además, se clasificó como nivel medio porque, aunque el impacto no es el más severo, es lo suficientemente significativo como para afectar a la empresa en términos de costo y reputación.

Ocurrencia: Aunque existe la posibilidad de enfrentar sanciones o problemas, es poco probable que esto ocurra en el corto plazo. En el mediano plazo aumenta su posibilidad de ocurrencia, debido a cambios en regulaciones y mayor fiscalización.

Oportunidad: Implementar un sistema de reciclaje y tratamiento de desechos, lo que no solo le permitirá cumplir con la normativa ambiental, sino que también podría mejorar su reputación, acceder a incentivos fiscales y atraer a clientes que valoran la sostenibilidad.

Variable 2. Seguridad pública.

Impacto: Negativo - Alta

Se justifica porque la presencia de grupos armados ilegales puede interrumpir el transporte de mercancías, causando retrasos o pérdidas en los pedidos. Como también, afecta en la cadena de suministro.

Ocurrencia: la posibilidad de que la variable ocurra en el corto y mediano plazo es baja. Aunque existe un riesgo, factores como la presencia de autoridades y estrategias de seguridad pueden reducir la probabilidad de que estos eventos afecten directamente a la empresa.

Amenaza: La presencia de grupos armados ilegales sigue representando un riesgo latente que, en caso de materializarse, podría afectar la cadena de suministro y generar pérdidas económicas.

Variable 3. Tensiones políticas

Impacto: Negativo - Media

Porque las relaciones internacionales entre países afectan la fluidez en el comercio internacional. Abriendo una brecha para las importaciones que realiza Mística, ya sea en la compra de materias primas o maquinaria.

Ocurrencia: En el corto plazo es moderada, ya que los cambios en relaciones internacionales pueden generar restricciones comerciales, aranceles o demoras en importaciones. Sin embargo, las empresas aún pueden gestionar estos impactos con proveedores alternativos o estrategias de abastecimiento.

La probabilidad de ocurrencia aumenta por posibles conflictos geopolíticos, cambios en acuerdos comerciales o medidas proteccionistas que dificultan las importaciones.

Oportunidad: Diversificar proveedores y explorar mercados alternativos para reducir la dependencia de importaciones afectadas por tensiones políticas.

Variable 4. Programas de financiación

Impacto: Positivo - Baja

Aunque su impacto es positivo, la empresa ya cuenta con fuentes de financiación estables, no representa un factor que transforme significativamente la dirección estratégica de la empresa.

Ocurrencia: En el corto plazo la ocurrencia es baja porque la empresa ya cuenta con un financiamiento estable. A mediano plazo, la posibilidad de ocurrencia aumenta ligeramente, ya que pueden surgir nuevas oportunidades de financiación con condiciones favorables, aunque la empresa no depende exclusivamente de estos programas para su sostenibilidad o crecimiento.

Oportunidad: Acceder a programas de financiación con condiciones favorables para optimizar su estructura de costos, invertir en innovación o expandir sus operaciones sin comprometer su estabilidad financiera.

Variable 5. Impuestos

Impacto: Negativo - Alta

Porque representa un obstáculo financiero que afecta la rentabilidad y competitividad del negocio en el sector de confecciones y estampados. Además, al subir precios para compensar los impuestos podría afectar la demanda y hacerla menos competitiva con negocios informales.

Ocurrencia: es alta en el corto plazo, ya que representa un costo constante y cualquier cambio en normativas puede impactar de inmediato. A mediano plazo, la posibilidad se mantiene alta o incluso aumenta por posibles reformas fiscales.

Amenaza: Un aumento de impuestos elevaría costos operativos, reduciendo márgenes de

ganancia y afectando la competitividad frente a negocios informales.

Económico

Variable 1. Tipo de cambio

Impacto: Negativo - Alta

Es un impacto negativo porque la empresa importa maquinaria e insumos, una devaluación del peso colombiano encarece estos productos, aumentando los costos operativos y reduciendo la rentabilidad.

Ocurrencia: En el corto plazo, la ocurrencia es alta debido a la volatilidad del tipo de cambio, que puede impactar los costos de importación. A mediano plazo, la posibilidad sigue alta por factores económicos y monetarios que podrían mantener o agravar la devaluación.
Amenaza: Devaluación prolongada aumentaría los costos de insumos y maquinaria, reduciendo márgenes de ganancia y obligando a la empresa a subir precios, lo que afectará su competitividad en el mercado.

Variable 2. Tratado de libre comercio (TLC)

Impacto: Positivo - Baja

Es ligeramente positivo porque la empresa podría beneficiarse de la reducción de aranceles en la importación de maquinaria o insumos, aunque estos beneficios no serían determinantes para su rentabilidad.

Ocurrencia: en el corto plazo, la ocurrencia es baja, ya que la reducción de aranceles requiere tiempo y no genera un cambio inmediato en la rentabilidad. A mediano plazo, la

empresa podrá empezar a notar mejoras en la adquisición de insumos y maquinarias a precios mapas favorables.

Oportunidad: aprovechar la reducción de aranceles para optimizar costos en la compra de maquinaria e insumos, lo que le permitiría mejorar su eficiencia productiva y aumentar su margen de rentabilidad.

Variable 3. Poder adquisitivo.

Impacto: Positivo - Alta

Los consumidores tendrán mayor capacidad de compra, lo que puede impulsar la demanda de productos personalizados, beneficiando las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Ocurrencia: la ocurrencia es baja en el corto plazo, ya que el poder adquisitivo no cambia repentinamente y depende de factores económicos. A mediano plazo, la posibilidad aumenta si hay estabilidad laboral o acceso a crédito.

Oportunidad: un aumento en el poder adquisitivo local permite a la empresa expandir su mercado, ofreciendo productos de mayor valor agregado y fidelizando clientes con diseños personalizados.

Variable 4. Inflación

Impacto: Negativo - Alta

Según el DANE, la inflación cerró el 2024 en un 5,2% y mantiene una tendencia al alza. Esta variable macroeconómica impacta directamente la estructura de la empresa al elevar los precios de materias primas, insumos y maquinaria, incrementando así los costos operativos. Paralelamente, la inflación reduce el poder adquisitivo de los consumidores, lo que podría obligar a Mística Variedad a subir sus precios de venta para proteger su margen de rentabilidad, asumiendo el riesgo de perder competitividad frente a alternativas más económicas o informales.

Ocurrencia: Alta. Su ocurrencia es inminente tanto en el corto como en el mediano plazo, dado que la inflación es una variable macroeconómica persistente en la economía colombiana. Sus efectos no son a futuro, sino que se reflejan de manera inmediata en los sobrecostos de los insumos diarios y en la contracción del bolsillo de los clientes.

Amenaza: Alta. Si el ciclo inflacionario continúa en ascenso, la empresa enfrentará un doble impacto: por un lado, una presión sostenida sobre sus costos operativos y, por el otro, una posible disminución en la demanda. Esta combinación afectaría directamente la liquidez, el flujo de caja y la estabilidad financiera del negocio a largo plazo.

Variable 5. Economía informal

Impacto: Negativo - Media

El impacto es negativo porque existe la competencia desleal, los negocios informales operan con menores costos al evadir impuestos y regulaciones, lo que les permite ofrecer precios más bajos, afectando la competitividad de la empresa formal.

Ocurrencia: en el corto plazo la ocurrencia es media, ya que la economía informal ya compite con la formal, aunque su impacto puede variar. A mediano plazo, puede mantenerse o aumentar si las condiciones económicas favorecen su expansión.

Amenaza: Si la economía informal sigue creciendo, la empresa formal enfrentará una mayor presión para reducir precios y costos adicionales, lo que puede afectar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Ver Tabla 8

Tabla 8. Oportunidades y amenazas (Político - Económico)

Oportunidades	**Amenazas**
1.Normas ambientales (decreto 1076 de 2015).	1.Seguridad publica
2.Tensiones políticas.	2.Impuesto
3.Programas de financiación.	3.Tipo de cambio
4.Tratado de libre comercio.	4.Inflación
5.Poder adquisitivo local	5.Economia informal

Fuente: Elaboración propia

Estrategias basadas en el análisis de PESTEL (Político - Económico) *Oportunidades.*

1. Implementar un sistema de reciclaje y tratamiento de desechos, lo que no solo le permitirá cumplir con la normativa ambiental, sino que también podría mejorar su reputación, acceder a incentivos fiscales y atraer a clientes que valoran la sostenibilidad.

2. Diversificar proveedores y explorar mercados alternativos para reducir la dependencia de importaciones afectadas por tensiones políticas.

3. Acceder a programas de financiación con condiciones favorables para optimizar su

estructura de costos, invertir en innovación o expandir sus operaciones sin comprometer su estabilidad financiera.

4. Aprovechar la reducción de aranceles para optimizar costos en la compra de maquinaria e insumos, lo que le permitiría mejorar su eficiencia productiva y aumentar su margen de rentabilidad.

5. Ofrecer productos de mayor valor agregado y fidelizar clientes con diseños personalizados.

Amenazas.

1. Establecer múltiples rutas de abastecimiento y distribución para reducir la dependencia de zonas de alto riesgo. Fortalecer alianzas con transportistas y proveedores locales que conozcan el contexto y puedan ofrecer alternativas seguras.

2. Ajustar gradualmente los precios para compensar el impacto de los impuestos sin afectar significativamente la demanda. Además,
diversificar las fuentes de ingresos ofreciendo productos de mayor valor agregado o servicios complementarios que justifiquen precios más altos y ayudan a absorber la carga tributaria.

3. Diversificar proveedores, priorizando opciones nacionales o de mercados con monedas más estables, para reducir la dependencia de importaciones costosas.

4. Implementar una estrategia de precios flexible que permita trasladar parcialmente el impacto de la inflación sin afectar significativamente la demanda.

5. Enfocar la estrategia en la calidad, personalización y servicio al cliente para destacar frente

a la competencia informal; implementar certificaciones, garantías y beneficios exclusivos que justifiquen el precio y generen confianza en los clientes.

Social

Variable 1. **Identidad Cultural Caucana**

Impacto: Influye en el diseño y la demanda de estampados con elementos culturales de la región.

Ocurrencia: Alta en mercados locales que valoran la identidad cultural en la moda.

Oportunidad: Diferenciación en el mercado con estampados exclusivos que resaltan la cultura caucana.

Variable 2. Manifestaciones Sociales

Impacto: Pueden afectar la producción y las ventas, dependiendo de la estabilidad social.

Ocurrencia: Eventual, pero con tendencia a aumentar en momentos de crisis o reivindicación social.

Amenaza: Disminución en ventas por cierres de negocios o bloqueos de transporte.

Variable 3. Influencia de las Redes Sociales

Impacto: Determina tendencias y estrategias de marketing.

Ocurrencia: Permanente y en crecimiento.

Oportunidad: Aumentar la visibilidad de la marca mediante estrategias de marketing digital.

Variable 4. Tendencias (Moda Personalizada)

Impacto: Impulsa la demanda de productos exclusivos y únicos.

Ocurrencia: Constante y en aumento.

Oportunidad: Crear una línea de estampados personalizables donde los clientes diseñen su ropa.

Variable 5. Hábitos de Compra

Impacto: En 2023 las ventas en línea alcanzaron los 62,1 billones de pesos colombianos, lo que representó un crecimiento del 12,58% en comparación con el año anterior aumentando así los hábitos de compra online de los clientes, Influyendo así en la preferencia por compras online, sostenibilidad y personalización.

Ocurrencia: En evolución, con un aumento en las compras digitales.

Oportunidad: Implementar plataformas e-commerce y ofrecer experiencias de compra personalizadas.

Tecnológico

Variable 1. Seguridad Informática (Ley 1581 de 2012 sobre Protección de Datos)

Impacto: Regula el manejo de datos de clientes, evitando sanciones legales. Ocurrencia: Obligatorio para empresas que recopilan datos de clientes.

Amenaza: Multas o sanciones por incumplimiento de normativas de protección de datos.

Variable 2. Sistemas de Software para Gestionar Operaciones (CRM, ERP)

Impacto: Optimiza la gestión interna y mejora la experiencia del cliente, además de ayudar con la organización interna de la empresa como inventarios y estimaciones en costos

Ocurrencia: Tendencia creciente en la digitalización de empresas.

Oportunidad: Mejorar la fidelización de clientes con estrategias de personalización y confiabilidad.

Variable 3. Plataformas de Venta Online

Impacto: Facilita la expansión del negocio y el acceso a mercados nacionales e internacionales.

Ocurrencia: Permanente y en aumento.

Oportunidad: Llegar a clientes fuera del Cauca y expandir la marca.

Variable 4. Avances en Técnicas de Estampado

Impacto: Afecta la calidad y rapidez de producción.

Ocurrencia: En evolución con nuevas tecnologías y técnicas en el mercado Oportunidad: Innovar con técnicas ecológicas como tintas biodegradables.

Variable 5. Automatización Tecnológica

Impacto: Aumenta la eficiencia en producción y reduce costos operativos.

Ocurrencia: En crecimiento en la industria textil.

Oportunidad: Reducción de tiempos de producción y mayor capacidad de respuesta.

Es fundamental evaluar las dimensiones **Social y Tecnológica**. Estos factores determinan cómo los hábitos de consumo, el contexto del talento humano local y la adopción de nuevas herramientas digitales impactan directamente la competitividad y modernización de Mística Variedad. A continuación, la Tabla 9 detalla las principales oportunidades y amenazas identificadas en estas dos áreas:

Tabla 9. Oportunidades y Amenazas (Social - Tecnológico)

Oportunidades	**Amenazas**
1.Identidad cultural Caucana.	1.Manifestaciones Sociales
2.Influencia de las redes sociales.	2.Seguridad Informática (Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos)
3.Tendencias (moda personalizada).	
4.Habitos de compra.	
5.Sistema de Software para gestionar operaciones (CRM, ERP).	
6. Plataformas de ventas online.	
7. Avances en técnicas de estampado.	
8. Automatización tecnológica	

Fuente: *Elaboración propia*

Estrategias basadas en el análisis de PESTEL (Social - Tecnológico) ***Oportunidades.***

1. Diferenciación en el mercado con estampados exclusivos que resaltan la cultura caucana.

2. Aumentar la visibilidad de la marca mediante estrategias de marketing digital.

3. Crear una línea de estampados personalizables donde los clientes diseñen su ropa.

4. Implementar plataformas e-commerce y ofrecer experiencias de compra personalizadas.

5. Mejorar la fidelización de clientes con estrategias de personalización y confiabilidad.

6. Llegar a clientes fuera del Cauca y expandir la marca.

7. Innovar con técnicas, diseño y acabados dentro del mercado textil.

8. Reducción de tiempos de producción y mayor capacidad de respuesta.

Amenazas.

1. Disminución en ventas por cierres de negocios o bloqueos de transporte.

2. Multas o sanciones por incumplimiento de normativas de protección de datos.

Ecológico

Variable 1. Manejo de residuos textiles (Resolución 1407 de 2018 - Min Ambiente).

Impacto: El manejo de residuos textiles en Mística Variedad es negativo, debido a que no se tiene un plan para mitigar y desechar correctamente los residuos textiles que deja su labor, con un impacto bajo ya que no se ve afectado el negocio.

Ocurrencia: La probabilidad de que se implemente dicha variable es baja a corto y mediano plazo, ya que no se considera necesaria en función de la cantidad de residuos generados por el negocio.

Oportunidad: Crear un sistema de clasificación de residuos textiles.

Variable 2. Empaques sostenibles.

Impacto: Mística Variedad no cuenta con empaques sostenibles, por tal razón el impacto que esto produce al medio ambiente es negativo, el impacto es bajo porque no se ve alterado el negocio.

Ocurrencia: La implementación de empaques sostenibles a corto y mediano plazo, no es viable para el negocio porque no se cuenta con los recursos necesarios para ser sustitutos de los empaques de plástico que se utilizan en el presente.

Oportunidad: Reducir el uso de bolsas plásticas y explorar opciones económicas como empaques de papel kraft o bolsas reutilizables con el logo de la empresa.

Variable 3. Riesgos naturales.

Impacto: Colombia es un país que, por su ubicación geográfica se está propenso a riesgos naturales y en especial el cauca, que está dentro del cinturón de fuego, se tienen una serie de sucesos naturales que pueden afectar a Popayán y por ende afectar el negocio, por tal motivo esta variable tiene un impacto medio.

Ocurrencia: La probabilidad de que ocurra a corto plazo es muy baja; sin embargo, a mediano plazo es probable, dado a los recientes acontecimientos sucedidos con la cadena volcánica y con los antecedentes del terremoto de Popayán en el 83.

Amenaza: Establecer protocolos de evacuación en el local y capacitar al personal sobre medidas de emergencia.

Variable 4. Responsabilidad social empresarial.

Impacto: Se tiene un impacto negativo porque no se cuenta con prácticas sostenibles con el medio ambiente.

Ocurrencia: La probabilidad de mejorar es baja porque no se cuenta con el tiempo para

implementar un plan estructurado y que en realidad se cumpla.

Amenaza: Implementar pequeñas acciones sostenibles como reutilización de residuos textiles y reducción de desperdicios.

Variable 5. Norma Técnica Colombiana (NTC) 5001, gestión de la energía.

Impacto: Las máquinas utilizadas para desarrollar el objeto social de la empresa utilizan considerablemente energía, por tal razón su impacto es negativo en una escala media, debido al alto costo que esto implica.

Ocurrencia: La probabilidad de gestionar a corto y mediano plazo el consumo de energía es alto, porque se cuenta con prácticas que hacen ahorrar el consumo de energía.

Amenaza: Optimizar horarios de uso de maquinaria.

Legal

Variable 1. Propiedad intelectual (Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor).

Impacto: La empresa no aplica esta ley, por tal motivo el impacto es negativo y alto, porque se utilizan de manera ilegal imágenes, logos que se encuentran registrados.

Ocurrencia: La probabilidad de aplicar y respetar esta ley es baja a corto y mediano porque estos diseños de marcas con derechos de autor los pide el cliente.

Amenaza: Evitar el uso de imágenes protegidas sin permiso y buscar bancos de imágenes gratuitos o diseñar gráficos propios.

Variable 2. Seguridad y salud en el trabajo (Resolución 0312 de 2019 - SGSST).

Impacto: Mística Variedad no cuenta con protocolos ni verificación de peligros en sus

espacios de trabajo, por tal razón se considera que se genera un impacto negativo alto.

Ocurrencia: A corto plazo la probabilidad de implementar un programa de seguridad y salud en el trabajo es baja, porque no hay un personal capacitado para implementarlo, a mediano plazo es alta, en vista a que es de obligatoriedad cumplir con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Amenaza: Capacitar a los colaboradores en normas básicas de seguridad (uso adecuado de maquinaria, posturas ergonómicas, manejo de químicos).

Variable 3. Regulación de comercio electrónico (Ley 1480 de 2011 - Estatuto del Consumidor).

Impacto: El impacto es positivo porque se cumple con los artículos que regulan el comercio electrónico.

Ocurrencia: La probabilidad de que ocurra esta variable en el corto y mediano plazo es alta, debido a que si se está cumpliendo con los requisitos en la ley.

Oportunidad: Mantener claridad en las condiciones de venta, cambios y garantías en las redes sociales y plataformas de ventas.

Variable 4. Código sustantivo del trabajo (Decreto 2663 DE 1950).

Impacto: Es un impacto negativo y medio porque, aunque solo cuenta con dos colaboradoras (la madre y la hermana de la dueña), ambas trabajan bajo subordinación, lo que implica una relación laboral formal. Sin embargo, solo se les paga la arl y no se cubre las demás prestaciones sociales.

Ocurrencia: La probabilidad a corto plazo de implementar todas las prestaciones de ley es

baja porque al tratarse de familiares cercanos no va a ver reclamaciones. A mediano plazo es media, debido a que se realice cambio de personal.

Amenaza: Formalizar la relación laboral con ambos colaboradores

Variable 5. Normativa Ambiental (Manejo de residuos químicos y textiles).

Impacto: El marco regulatorio ambiental en Colombia exige cada vez mayor rigor en la disposición de residuos industriales. Para Mística Variedad, el proceso de confección y la adopción de tecnología de estampado (como la técnica DTF) generan desechos específicos: retazos textiles, películas PET, polvo de poliamida y envases de tintas químicas. La normativa vigente exige implementar protocolos de recolección y disposición final de estos elementos a través de gestores autorizados (supervisados localmente por entidades como la Corporación Autónoma Regional del Cauca - CRC). Esto implica un ajuste necesario en los procesos operativos del taller y la asunción de nuevos costos para el manejo responsable de sus desechos.

Ocurrencia: Media-Alta a corto y mediano plazo. Las autoridades ambientales y municipales están incrementando progresivamente las inspecciones y controles sobre los talleres de manufactura urbana para mitigar el impacto ecológico, haciendo inminente la necesidad de regularizar la disposición de químicos.

Oportunidad: Transformar esta exigencia legal en una ventaja competitiva mediante la adopción de prácticas de economía circular (ej. donación o reciclaje de retazos) y marketing verde, lo cual fortalece la imagen corporativa de la marca frente a un consumidor cada vez más consciente de la sostenibilidad.

Finalmente, el cierre del análisis macro ambiental exige evaluar las dimensiones Ecológica y Legal. Estos factores determinan el nivel de cumplimiento normativo de Mística

Variedad, especialmente ante los retos de formalización laboral, así como su capacidad de adaptación hacia prácticas de producción más sostenibles dentro de la industria textil. A continuación, la Tabla 10 consolida las oportunidades y amenazas identificadas en ambas áreas:

Tabla 10. Oportunidades y Amenazas (Ecológico - Legal)

Oportunidades	**Amenazas**
1.Manejo de residuos textiles (resolución 1407 de 2018-Minambiente).	1.riesgos naturales.
2.Empaques sostenibles.	2.Norma técnica colombiana (NTC) 5001,gestión de la energía.
3.Regulacion de comercio electrónico (ley 1480 de 2011-Estatuto del consumidor).	3.Responsabilidad social empresarial.
	4.Propiedad intelectual (ley 23 de 1982 sobre derechos de autor).
	5.Seguridad y salud en el trabajo (resolución 0312 de 2019-SGSST).
	6.Codigo sustantivo del trabajo (Decreto 2663 de 1950).

Fuente: Elaboración propia

Estrategias basadas en el Análisis de PESTEL (Político - Económico). *Oportunidades.*

1. Crear un sistema de clasificación de residuos textiles

2. Reducir el uso de bolsas plásticas y explorar opciones económicas como empaques de

papel kraft o bolsas reutilizables con el logo de la empresa.

3. Mantener claridad en las condiciones de venta, cambios y garantías en las redes sociales y plataformas de ventas.

4. Documentar los procesos internos para mejorar la calidad y evitar errores en la producción.

Amenazas.

1. Establecer protocolos de evacuación en el local y capacitar al personal sobre medidas de emergencia.

2. Optimizar horarios de uso de maquinaria.

3. Implementar pequeñas acciones sostenibles como reutilización de residuos textiles y reducción de desperdicios.

4. Evitar el uso de imágenes protegidas sin permiso y buscar bancos de imágenes gratuitos o diseñar gráficos propios.

5. Capacitar a los colaboradores en normas básicas de seguridad (uso adecuado de maquinaria, posturas ergonómicas, manejo de químicos).

6. Formalizar la relación laboral con ambos colaboradores.

A nivel departamental, el sector textil y de confecciones representa un renglón clave para la diversificación económica. Según los reportes de dinámica empresarial y competitividad de la Cámara de Comercio del Cauca (2025), las actividades de manufactura y confección textil se han consolidado como uno de los motores de recuperación y generación de empleo urbano en Popayán, mostrando señales de resiliencia y crecimiento continuo frente a los niveles de años

anteriores. En este contexto macroeconómico, la incursión de Mística Variedad en el mercado de la personalización de prendas con tecnología DTF responde directamente a esta oportunidad regional; modernizando un sector tradicional e impulsando la demanda local a través de procesos de producción más ágiles, sostenibles y competitivos frente a la importación masiva (DANE, 2024)

La evaluación del macroentorno mediante la matriz PESTEL revela que Mística Variedad opera en un escenario de alta volatilidad donde convergen oportunidades estratégicas de expansión y riesgos potenciales críticos que exigen gestión gerencial inmediata, por un lado, la fuerte influencia de las redes sociales, las tendencias de moda personalizada y el auge de las plataformas de comercio electrónico representan oportunidades clave que justifican directamente la estrategia de digitalización propuesta en el plan de acción; estas variables confirman que la transición hacia ecosistemas virtuales permitirá captar la demanda del suroccidente colombiano, superando la dependencia del local físico al apalancar la capacidad técnica del estampado DTF.

Por otro lado, el análisis destapa amenazas severas derivadas de la inestabilidad sociopolítica en el Cauca, destacándose las constantes manifestaciones que interrumpen la cadena de suministro, sumadas a la presión inflacionaria sobre los insumos, la alta carga impositiva y las estrictas exigencias legales en materia de derechos de autor y seguridad laboral (SGSST). Para mitigar estos riesgos, las estrategias del proyecto se vinculan directamente con el entorno al proponer el mantenimiento de un inventario de seguridad para blindar la operación logística, la optimización del punto de equilibrio financiero y la formalización de procesos internos, transformando así el cumplimiento normativo en una barrera competitiva frente a la informalidad del sector textil local.

EFE. Evaluación de Factores Externos

En el análisis de EFE se dará un peso a cada factor entre 0.0 y 1.0 siendo 0.0 (No importante) y siendo 1.0 (Importante) la suma de todos los pesos asignados a los factores debe dar 1.0 ver Tabla 11. Adicionalmente, se asignará una calificación de 1 a 4 a los factores identificados, con el fin de determinar qué tanto afecta se ve afectada la empresa con relación a cada factor.

Tabla 11. Evaluación de factores externos

Factores Claves Externos	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Influencia de las Redes Sociales	0,15	3	0,45
2. Tendencias (Moda Personalizada)	0,1	3	0,3
3. Avances en Técnicas de Estampado	0,06	4	0,24
4. Automatización Tecnológica	0,05	3	0,15
5. Normativa Ambiental (Manejo de residuos químicos y textiles)	0,14	4	0,56
Amenazas			
1. Impuestos	0,07	4	0,28
2. Manifestaciones Sociales	0,17	2	0,34
3. Norma Técnica Colombiana (NTC) 5001, gestión de la energía.	0,08	3	0,24
4. Propiedad intelectual (Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor).	0,06	4	0,24
5. Seguridad y salud en el trabajo (Resolución 0312 de 2019 - SGSST).	0,12	2	0,24
Total	**1**		**3,04**

Fuente: Elaboración propia

Análisis EFE

La empresa evidencia una posición favorable 3.04 > 2.5 gracias al aprovechamiento de oportunidades clave como su enfoque en calidad ISO 9001 y el potencial de las redes sociales,

pero debe gestionar amenazas como inestabilidad logística por manifestaciones, además de invertir en tecnología para sostener su ventaja competitiva.

Justificación de ponderaciones

Para la asignación de los pesos en la Matriz EFE, se establecieron criterios rigurosos basados en el impacto financiero, la frecuencia de ocurrencia y el nivel de riesgo operativo que cada factor externo ejerce sobre Mística Variedad en el contexto de Popayán y el departamento del Cauca. La distribución se fundamenta en las siguientes premisas:

- Oportunidades de Mercado y Sostenibilidad (Pesos entre 0,10 y 0,15): Se otorgó la mayor relevancia a la Influencia de las Redes Sociales (0,15) y a las Tendencias de Moda Personalizada (0,10), dado que representan los principales canales de tracción de ventas y crecimiento financiero a corto plazo. Asimismo, la Normativa Ambiental recibió un peso altamente estratégico (0,14) y una calificación sobresaliente (4), ya que la adaptación proactiva al manejo de residuos (economía circular) le permite a la empresa transformar una exigencia legal en una fuerte ventaja competitiva y de "marketing verde" frente al mercado informal.
- Oportunidades Tecnológicas (Pesos de 0,05 y 0,06): Los Avances en Técnicas de Estampado (0,06) y la Automatización Tecnológica (0,05) recibieron ponderaciones menores. El criterio aplicado es que la empresa ya cuenta con innovación reciente (tecnología DTF), por lo que la adquisición de nueva automatización representa una oportunidad de optimización a mediano plazo, mas no una urgencia inmediata de supervivencia.
- Amenazas Críticas y Logísticas (Peso de 0,17): Las Manifestaciones Sociales representan la amenaza externa con mayor peso en toda la matriz (0,17). Esto se

justifica por su alta frecuencia en la vía Panamericana y su severo riesgo operativo, ya que los bloqueos paralizan el abastecimiento del 90% de los insumos provenientes de otras ciudades, impactando directamente la continuidad del negocio.

- Riesgos Legales y Normativos (Pesos entre 0,06 y 0,12): Dentro del marco regulatorio, el SGSST (Seguridad y Salud en el Trabajo) obtuvo la ponderación más alta (0,12) debido al riesgo legal, financiero y de accidentalidad que representa la actual informalidad en la contratación de operarios al destajo. Factores como la gestión de energía (0,08), reformas tributarias (0,07) y derechos de autor (0,06) recibieron ponderaciones menores porque, aunque comprimen los márgenes de utilidad, su impacto es de carácter administrativo y no detiene de forma abrupta la operación diaria del taller.

Interpretación del Resultado: El valor ponderado total de 3,04 indica que Mística Variedad responde de manera muy favorable y proactiva a su entorno (posicionándose muy por encima de la media teórica de 2,50). La empresa demuestra una excelente capacidad para capitalizar las oportunidades digitales y sostenibles, lo que le otorga un margen de maniobra sólido para mitigar sus principales amenazas logísticas y legales.

Análisis Situación de Mística Variedad

Al realizar el análisis de los factores de Pestel, se puede evidenciar que: Políticamente, los impuestos y la seguridad representan desafíos financieros y logísticos que afectan la rentabilidad y la cadena de suministros del negocio, haciendo que la empresa sea vulnerable al no tener planes de contingencia para afrontar estas situaciones.

En el ámbito económico, mística enfrenta desafíos importantes debido a la devaluación

del peso colombiano, que eleva el costo de insumos importados y reduce las ganancias, un aumento en el poder adquisitivo local permite a Mística expandir su mercado, ofreciendo productos de mayor valor agregado y fidelizando clientes con diseños personalizados. Como también, en el 2024 la inflación fue del 5,2% con tendencia a subir y es que la inflación eleva los precios de materia prima, insumos y maquinaria, incrementando los costos operativos, además reduce el poder adquisitivo y la empresa podría verse obligada a subir precios para mantener su rentabilidad, lo que la haría menos competitiva.

Las manifestaciones sociales es la principal variable en el aspecto social que interrumpe la producción y la disminución de las ventas, por disturbios, bloqueos en las vías y alteraciones en el orden social.

Gracias a la tecnología, trayectoria y diferenciación en términos de calidad y productos ofrecidos a los clientes, la rivalidad no afecta de manera significativa a la empresa, Mística además de competir en precios y calidad suma a la experiencia del cliente productos innovadores y eficiencia productiva.

En el factor ecológico, aunque su impacto es bajo, Mística no cuenta con una responsabilidad empresarial efectiva, ya que no tiene un sistema de separación de residuos, no maneja empaques sostenibles, y se encuentra expuesta a riesgos naturales, pero con una probabilidad baja.

En términos legales, la seguridad y salud en el trabajo tiene un alto impacto, debido a que no se le realiza el pago de las prestaciones sociales a los colaboradores. Mística hace uso de diseños preestablecidos con derechos de autor sin permiso, ya que son solicitados por el cliente.

En las cinco fuerzas de Porter, el poder de los proveedores es alto debido a la dependencia de insumos de buena calidad teniendo Mística limitaciones en la negociación lo que

muchas veces lleva a la empresa a tener que adaptarse a los términos del proveedor; a diferencia de sus proveedores la empresa si cuenta con un poder medio en los clientes teniendo una fortaleza en fidelización gracias a la personalización, evitando que nuevos entrantes y sustitutos en el mercado se conviertan en una amenaza.

El análisis de la matriz EFE de la empresa Mística refleja un puntaje total ponderado de 3.04, lo que indica que su capacidad para aprovechar oportunidades y enfrentar amenazas es superior a la media, a pesar de que encontrarse falencias que impiden obtener un puntaje máximo en el análisis, estos factores pueden ser mejorados de manera ágil y notoria.

En cuanto a las oportunidades, Mística Variedad se encuentra en una posición estratégica para capitalizar la creciente tendencia hacia la moda personalizada, lo que le permite ofrecer a sus clientes productos exclusivos y de alta calidad sin depender de producciones masivas. Asimismo, la rápida adopción e innovación en técnicas de estampado (como la tecnología DTF) ha facilitado que la empresa amplíe su catálogo, diversificando su oferta de manera eficiente. Finalmente, la fuerte influencia de las redes sociales se ha consolidado como su principal motor de comercialización, permitiéndole a la marca fidelizar nuevos públicos y potencializar exponencialmente su crecimiento y nivel de ventas; Mística siempre se encuentra a la vanguardia de los avances en técnicas de estampado, mejorando los métodos y diseños permitiendo adaptarse a las necesidades del mercado.

EFI. Evaluación de Factores Internos

Pasando del entorno macro ambiental a la realidad específica de la organización, es necesario evaluar su capacidad competitiva mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Esta herramienta permite diagnosticar, clasificar y ponderar las principales fortalezas operativas y debilidades estructurales de Mística Variedad, sirviendo como base para el diseño de estrategias de mejora. A continuación, la Tabla 12 presenta los resultados de este análisis interno:

Tabla 12. Evaluación de factores internos

Evaluación de Factores Internos	Peso Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Cultura adaptativa (los colaboradores hagan los diferentes roles de la empresa)	0,03	4	0,12
Relación con los stakeholders	0,03	2	0,06
Propuesta de valor (tiempo de entrega y calidad)	0,05	4	0,2
Estrategia de precios (lleve más de 3 unidades y se le vende a precios al por mayor)	0,05	4	0,2
Diseños culturales	0,03	2	0,06
Flexibilidad en pedidos (pedidos de un día para otro, diseños personalizados)	0,05	4	0,2
Capacidad de producción	0,07	3	0,21
Maquinaria (manejan buenas máquinas de estampado)	0,06	4	0,24
Redes sociales (publicidad)	0,06	3	0,18
Rentabilidad (no llevan un registro de ingresos y egresos que determine si es o no rentable)	0,07	2	0,14
Debilidades			
Seguridad y salud en el trabajo	0,1	2	0,2
Dependencia de clientes	0,2	3	0,6

Especialización técnica (colaboradores se enfocan en un solo rol y se especializan)	0,05	3	0,15
Análisis del punto de equilibrio (determinar cuántas unidades se debe vender al mes)	0,1	1	0,1
Capacitaciones continuas (la gerente capacita a sus colaboradores)	0,05	2	0,1
Total	**1**		**2,76**

Fuente: Elaboración Propia

Análisis EFI

El puntaje total de 2.76 en la matriz EFI indica que Mística Variedad posee una posición interna ligeramente favorable, donde el peso de sus fortalezas operativas supera al de sus debilidades administrativas; sin embargo, carencias críticas como la dependencia de unos pocos clientes, la ausencia de un análisis preciso del punto de equilibrio y las falencias en seguridad y salud en el trabajo actúan como cuellos de botella que limitan su expansión, a partir de este diagnóstico, se identifican patrones que evidencian un claro desbalance entre la alta capacidad técnica de la maquinaria y la falta de especialización del talento humano, así como una subutilización del enorme potencial comercial que tienen sus diseños culturales en las plataformas digitales.

Al profundizar en estas capacidades a través de la perspectiva del análisis VRIO, se determina que la verdadera ventaja competitiva con potencial de ser sostenible a largo plazo no radica únicamente en la tenencia de la tecnología de estampado DT, Por el contrario el verdadero diferencial de la empresa reside en la sinergia innegable entre esta alta capacidad de producción técnica, la extrema flexibilidad operativa para entregar pedidos ágilmente de un día para otro, y la autenticidad de su propuesta de valor, elementos que en conjunto resultan

valiosos y raros dentro del competitivo mercado textil local en la ciudad de Popayán y el departamento del Cauca.

Para que estos recursos dejen de ser vulnerables a la imitación y se transformen en ventajas competitivas definitivas, la microempresa debe consolidar el pilar de "Organización" exigido por el modelo VRIO, el cual se materializa directamente a través del plan estratégico propuesto en este trabajo, la adopción del Balanced Scorecard (BSC) permitirá aprovechar esta maquinaria y agilidad operativa para apalancar una estrategia de marketing digital más agresiva, rompiendo la dependencia comercial actual mediante la captación de nuevos mercados; paralelamente, la estandarización de procesos y la capacitación continua resolverán el desbalance humano detectado, garantizando que el crecimiento regional se ejecute bajo un control financiero estricto y un entorno laboral seguro.

Recomendaciones

Estas recomendaciones están diseñadas para ser implementadas con recursos y capacidades actuales, aprovechando las fortalezas existentes y mitigando así las debilidades de manera efectiva.

-Diversificar la Base de Clientes Usando las Redes Sociales y la Propuesta de Valor.

La dependencia de clientes (peso 0.2, calificación 3) es una debilidad crítica que afecta la estabilidad de los ingresos. Sin embargo, la empresa tiene fortalezas en su propuesta de valor (peso 0.05, calificación 4) y presencia en redes sociales (peso 0.06, calificación 3). Una acción sencilla es crear publicaciones en redes sociales (como Instagram o Facebook, que son de bajo costo) destacando la capacidad de entregar pedidos personalizados rápidamente y a precios competitivos. Se puede publicar una promoción como "¡Personaliza tu camiseta en un día!

Perfecto para eventos escolares o familiares", dirigida a nuevos segmentos como colegios, grupos culturales o pequeños negocios en Popayán. Esto no requiere una gran inversión y puede atraer nuevos clientes, reduciendo la dependencia.

-Implementar un Cálculo Básico del Punto de Equilibrio con Herramientas Simples.

La falta de análisis del punto de equilibrio (peso 0.1, calificación 1) es una debilidad grave que afecta la rentabilidad (peso 0.07, calificación 2). Una solución fácil es usar una hoja de cálculo (como Excel o Google Sheets) para calcular cuántas unidades necesita vender la empresa para cubrir sus costos. Este cálculo básico, que puede hacerse en una hora, ayudará a tomar decisiones sobre precios y producción, mejorando la planificación financiera.

-Establecer Normas Básicas de Seguridad y Salud en el Trabajo con Recursos Existentes.

La seguridad y salud en el trabajo (peso 0.1, calificación 2) es una debilidad que puede generar riesgos. Una medida fácil es crear un checklist de seguridad para los colaboradores que operan la maquinaria de estampado. Por ejemplo, incluir puntos como "usar guantes al manejar tinta", "mantener el área de trabajo despejada" y "apagar la maquinaria al final del día". Este checklist puede imprimirse y colocarse en un lugar visible en el taller, y el gerente puede hacer una revisión semanal para asegurarse de que se cumpla. Además, se puede realizar una reunión corta de 15 minutos al mes con los colaboradores para recordar estas normas, aprovechando la cultura adaptativa (peso 0.03, calificación 4) de los colaboradores, quienes están dispuestos a adaptarse a nuevas prácticas.

-Mejorar los Diseños Culturales con Investigación Local de Bajo Costo.

Los diseños culturales (peso 0.03, calificación 2) tienen potencial para conectar con el mercado del Cauca, pero su desempeño es promedio. Una acción sencilla es que el equipo de diseño realice una investigación básica preguntando a clientes actuales, amigos o familiares en Popayán qué temas culturales les gustaría ver en las camisetas (por ejemplo, símbolos del Carnaval de Pubenza, paisajes del Cauca o diseños indígenas).

Esto puede hacerse en un día mediante conversaciones informales o una encuesta rápida en redes sociales. Luego, se pueden crear 2-3 diseños nuevos basados en estas ideas y promocionarlos en redes sociales, aprovechando la fortaleza en redes sociales (calificación 3), para atraer a nuevos clientes y diferenciarse en el mercado.

-Organizar Capacitaciones Internas Usando el Conocimiento del Equipo.

La falta de capacitaciones continuas (peso 0.05, calificación 2) limita la especialización técnica (peso 0.05, calificación 3) y el aprovechamiento de la maquinaria (peso 0.06, calificación 4). Una solución práctica es que los colaboradores más experimentados compartan su conocimiento con el resto del equipo. El gerente puede organizar una sesión de capacitación interna de 1-2 horas cada dos semanas, donde un colaborador explique, por ejemplo, cómo ajustar la maquinaria para diferentes tipos de tela o cómo evitar errores comunes en el estampado. Esto no requiere inversión externa y mejora las habilidades del equipo, aumentando la productividad y la calidad.

-Implementar un Registro Contable Básico para Mejorar la Rentabilidad y Ajustar Precios de Manera Informada.

La rentabilidad promedio (calificación 2) de Mística Variedad se ve afectada por la falta de un registro contable claro de ingresos y egresos, lo que impide determinar si la empresa está generando utilidad de manera verídica. Para solucionar esto de forma sencilla, el gerente puede implementar un sistema básico de registro contable usando una libreta o una hoja de cálculo (como Excel o Google Sheets), que no requiere inversión adicional. Cada día, es necesario registrar los ingresos y egresos. Al finalizar la semana, se suma cada uno y se calcula la utilidad.

Una vez que se tenga claridad sobre la utilidad real, se puede aprovechar la fortaleza en estrategia de precios (calificación 4) para ajustar los precios de manera informada: si el registro muestra que las utilidades son bajas o negativas, se puede aumentar ligeramente los precios para nuevos clientes o pedidos personalizados más complejos, justificándose con la propuesta de valor (calificación 4) de rapidez y calidad, como "Precios ajustados por entrega en 24 horas y alta calidad de estampado". Este aumento puede implementarse gradualmente, empezando con un pequeño grupo de nuevos clientes, y los ingresos adicionales pueden destinarse a áreas como capacitaciones o seguridad laboral. Esta acción no solo mejora la rentabilidad al proporcionar datos claros, sino que también permite tomar decisiones de precios basadas en información real, fortaleciendo la gestión financiera de la empresa.

VRIO

Con el análisis VRIO se busca evaluar los recursos y capacidades de Mística para determinar si se genera una ventaja competitiva sostenible o no, basándose en 4 factores.

Para realizar el análisis y ver en qué lugar se encuentra Mística, los factores a analizar están dados en la capacidad directiva y del talento humano, los cuales se encuentra en la Tabla 13

Tabla 13. Factores

Directiva	**Talento Humano**
Propuesta de valor	Especialización técnica
Estrategia de precios	Productividad
Canales de venta	Capacitaciones continuas
Diseños culturales	Incentivos
Flexibilidad en pedidos	Rotación del personal

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados y ponderados los factores internos a través de la Matriz EFI, resulta imperativo determinar cuáles de estas fortalezas constituyen verdaderas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para este propósito, se emplea el **análisis VRIO** (Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización). Esta herramienta de diagnóstico estratégico permite

evaluar los recursos y capacidades clave de Mística Variedad —tales como su agilidad productiva, la adopción de tecnología de estampado DTF y su exitoso posicionamiento comercial en plataformas digitales— con el fin de identificar si estos atributos le otorgan a la empresa una paridad competitiva, una ventaja temporal o una ventaja competitiva sostenida frente al mercado informal y tradicional de Popayán. A continuación, en la Tabla 14, se presenta la calificación VRIO de los recursos organizacionales:

Tabla 14. Calificación VRIO

Recurso/ Capacidad	**¿Valioso?**	**¿Raro?**	**¿Costoso de imitar?**	**¿Organización adecuado?**	**¿Resultado estratégico?**
Propuesta de valor	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Estrategia de precios	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Canales de venta	SI	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Diseños Culturales	NO	NO	NO	SI	Desventaja competitiva
Flexibilidad en pedidos	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Especialización técnica	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Rendimiento	SI	NO	NO	SI	Paridad

operativo					competitiva
Capacitaciones continuas	SI	SI	SI	SI	ventaja competitiva
Incentivos	SI	SI	SI	SI	ventaja competitiva
Rotación de personal	SI	SI	SI	SI	ventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia

Análisis VRIO

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Mística Variedad es valiosa porque responde a la creciente demanda de moda personalizada, permitiendo atraer y fidelizar a clientes que buscan productos únicos a precios accesibles. No es rara, ya que muchas pequeñas empresas ofrecen productos similares, lo que la convierte en una práctica común dentro del sector. No es costosa de imitar, puesto que basta con adquirir maquinaria básica y tener una estrategia comercial simple para replicarla. Sin embargo, requiere una infraestructura mínima y una operatividad constante para ejecutarse correctamente, por lo que, aunque funcional, se traduce en una paridad competitiva.

Estrategia de Precios

La estrategia de precios de Mística Variedad es valiosa porque permite competir en mercados sensibles al precio, especialmente frente a talleres informales que recurren a precios

bajos como principal gancho. No es rara, ya que la mayoría de empresas textiles de la zona también compiten con precios ajustados. No es costosa de imitar, ya que cualquier competidor puede reducir márgenes de ganancia o negociar con proveedores para obtener insumos más baratos. Está organizada en la medida en que controla sus costos y puede mantener precios asequibles sin comprometer su operación, consolidando su presencia en el mercado, aunque sin generar una ventaja competitiva sostenible.

Canales de venta

El uso de canales digitales como redes sociales y WhatsApp es valioso porque permite conectar con el cliente directamente, expandir el alcance del negocio y mejorar la atención sin necesidad de intermediarios. No es raro, ya que actualmente la mayoría de microempresas usan plataformas como Instagram o Facebook para vender. No es costoso de imitar, pues crear perfiles y manejar redes sociales requiere bajo presupuesto y conocimientos básicos. Requiere organización y constancia para generar contenido y responder a los clientes, lo cual Mística Variedad ha logrado implementar, posicionándose al mismo nivel de su competencia directa y generando paridad competitiva.

Diseños culturales

El desarrollo de diseños inspirados en la identidad caucana es valioso porque conecta emocionalmente con el cliente local y crea una propuesta de producto con sentido cultural y diferenciador frente a los estampados genéricos. No es raro, ya que otros emprendimientos también apelan al valor de lo local en sus diseños. No es costoso de imitar, pues la cultura caucana es de libre acceso y cualquier taller puede adaptarla en sus productos con herramientas básicas. Actualmente no está organizada para aprovechar este recurso, pues no cuenta con un

equipo de diseño ni una estrategia enfocada en productos culturales, lo que representa una desventaja competitiva al no explotar un recurso con alto potencial.

Flexibilidad en pedidos

Aunque la flexibilidad en pedidos es una capacidad valiosa y bien estructurada dentro de la organización, no constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible. Esto se debe a su amplia presencia en el mercado y a la facilidad con la que puede ser imitada por otros actores del sector. Por lo tanto, se traduce como paridad competitiva.

Especialización técnica

Si bien la especialización técnica aporta valor y se encuentra bien integrada en la estructura operativa de la empresa, no representa una ventaja competitiva sostenible. Al no ser rara ni difícil de imitar, su impacto estratégico se traduce en una situación de paridad competitiva, permitiendo eficiencia, pero sin generar diferenciación significativa frente a competidores con capacidades similares.

Rendimiento Operativo

Aunque el rendimiento operativo aporta eficiencia y valor al optimizar procesos, no se trata de una capacidad rara ni difícil de imitar. Su presencia generalizada en el sector limita su potencial diferenciador frente a los competidores. No obstante, la empresa está organizada para gestionarlo adecuadamente mediante sistemas de mejora continua. Por lo tanto, esta capacidad genera una situación de paridad competitiva, más no una ventaja sostenible.

Capacitaciones continuas

Aunque las capacitaciones continuas representan un recurso potencialmente valioso para la empresa, actualmente no se encuentran formalmente estructuradas ni sistematizadas, lo que impide considerarlas una ventaja competitiva sostenible en el estado actual de la organización. Su consolidación futura podría convertirlas en un recurso estratégico diferenciador.

Incentivos

Los incentivos son valiosos porque motivan el desempeño y retención de talento, su aplicación es nuevo dentro de los recursos de las empresas, por lo que lleva tiempo a estas adecuarse a los nuevos funcionamientos y manejos del talento humano, son costosos de imitar al requerir recursos financieros sostenidos y una cultura organizacional sólida y necesitan liderazgo comprometido para implementarse efectivamente, convirtiéndolos en una ventaja competitiva sostenible.

Rotación de personal

La rotación de personal es valiosa cuando es gestionada estratégicamente, es decir renuevan o rotan al talento analíticamente, es raro debido a que pocas empresas aplican estas rotaciones y menor aun aquellas que lo hagan de forma sigilosa, es costosa de imitar pues se requiere reclutamiento ágil que evite la afectación operativa de la empresa y gasto de recursos en capacitación del nuevo personal.

DOFA

Habiendo concluido el diagnóstico integral del entorno macro ambiental y la evaluación detallada de las capacidades internas de la organización, se procede a la articulación de estos hallazgos mediante la **Matriz DOFA Cruzada** (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). Esta herramienta estratégica trasciende la simple descripción de factores, permitiendo cruzar las variables internas como la agilidad productiva y el posicionamiento digital con las variables externas como la inestabilidad logística de la región y las nuevas normativas. El objetivo de esta integración es formular estrategias concretas de crecimiento (FO), supervivencia (DA), contingencia (FA) y adaptación (DO) que le permitan a Mística Variedad consolidar su ventaja competitiva en el mercado de Popayán. A continuación, en la Tabla 15, se presenta la matriz y las estrategias derivadas del análisis:

Tabla 15. DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cultura adaptativa (colaboradores hacen todos los oficios)	D1. Seguridad y salud en el trabajo
F2. Relación con los stakeholders	D2. Dependencia de clientes
F3. Propuesta de valor (tiempo de entrega y calidad)	D3. Especialización técnica (solo capacita la empresaria)
F4. Estrategia de precios (por más de 3 unidades, precio al por mayor)	D4. Análisis del punto de equilibrio
F5. Diseños culturales	D5. Capacitaciones continuas
F6. Flexibilidad en pedidos (se entrega pedidos de un día para otro)	

F7. Capacidad de producción

F8. Maquinaria

F9. Redes sociales

F10. Rentabilidad

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Influencia de las Redes Sociales	F10, F3, F4, O2	D5, D3, O5
O2. Tendencias (Moda Personalizada)	F8, F7, F6, O4, 03	D2, O1, O2
O3. Avances en Técnicas de Estampado	F9, F5, F2, O1	D1,O5
O4. Automatización Tecnológica	F1, 05	D4, O4
O5. ISO 9001 (Gestión de la calidad).		
AMENAZAS	**ESTRATEGIAS FA**	**ESTRATEGIAS DA**
A1. Impuestos	F10, F4, A1	D1, A5
A2. Manifestaciones Sociales	F7, F6, A2, F3	D4, A1
A3. Norma Técnica Colombiana (NTC) 5001, gestión de la energía.	F8, A3,	D3,D5,A4,A3
A4. Propiedad intelectual (Ley 23 de 1982 sobre derechos de autor).	F2, F1, A5,	D2,A2
A5. Seguridad y salud en el trabajo (Resolución 0312 de 2019 - SGSST).	F5, F9, A4	

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias DOFA

Estrategias FO

F10, F3, F4, O2

Crear una línea de productos personalizados que se promocione a través de redes sociales, usando encuestas a clientes frecuentes para definir diseños. (Corto plazo)

F8, F7, F6, O4, O3

Organizar el trabajo en dos bloques por día (mañana y tarde) para aprovechar mejor la maquinaria y evitar tiempos muertos. (Corto plazo)

F9, F5, F2, O1

Fortalecimiento del posicionamiento digital mediante marketing experiencial. Acción táctica: Publicación periódica de contenido audiovisual que evidencie procesos productivos, calidad y testimonios de clientes.

F1, 05

Sacar provecho a la buena disposición del equipo para adaptarse y así empezar a aplicar poco a poco algunas prácticas de organización y calidad que propone la norma ISO 9001. (Mediano plazo)

F10, F4, A1

Ofrecer combos o promociones por tiempo limitado en redes sociales para vender más y compensar los impuestos. (Corto plazo)

Estrategias DO

D5, D3, O5

Superar la escasez de capacitaciones continuas y la dependencia de la empresaria en especialización técnica contratando un consultor externo para alinear procesos con ISO 9001, a través de transferir el conocimiento de la empresaria a un sistema de capacitación documentada que cumpla con la norma de calidad, implementando sesiones prácticas cortas lideradas por la empresaria para enseñar estándares de ISO 9001 al equipo utilizando herramientas digitales gratuitas para capacitar al personal bajo la supervisión de la empresaria y los requisitos de la norma, lograr la certificación ISO 9001 como meta para estandarizar operaciones y reducir la brecha de formación. (Largo plazo)

D2, O1, O2

Reducir la dependencia de pocos clientes aprovechando la influencia de las redes sociales para atraer nuevos compradores con diseños de moda personalizada. (Corto plazo)

D1, O5

Integrar los estándares de seguridad y salud en el trabajo dentro del sistema de gestión de calidad ISO 9001 para fortalecer ambos procesos bajo un marco normativo unificado, brindando productos de calidad resguardando el talento humano de la empresa**.** (Mediano plazo)

D4, O4

Implementar herramientas de automatización tecnológica para realizar y mantener el análisis del punto de equilibrio, esto permitirá a la empresa aumentar su precisión y eficiencia

en la toma de decisiones financieras**.** (Mediano plazo)

Estrategias FA

F7, F6, A2, F3

Mantener un inventario de emergencia de insumos de alta demanda para 5-7 días usando la capacidad de producción. (Corto plazo)

F8, A3

Aprovechar la maquinaria moderna para optimizar el consumo energético y cumplir con la NTC 5001, por medio de la implementación de un plan de mantenimiento preventivo en las máquinas para reducir desperdicios de energía frente a las exigencias de la norma, capacitando al personal en prácticas de eficiencia energética alineadas con NTC 5001 usando la tecnología de la maquinaria, midiendo y ajustando el uso eléctrico de las máquinas para certificarse en la norma y destacar el cumplimiento de NTC 5001 como ventaja competitiva gracias a la eficiencia de la maquinaria. (Mediano plazo)

F2, F1, A5

Aprovechar la cultura adaptativa capacitando a todos los colaboradores en seguridad y salud laboral según la Resolución 0312, asignando roles flexibles a los colaboradores para cumplir tareas del SGSST y reducir riesgos, comunicando con stakeholders para difundir el compromiso con un entorno laboral seguro, asegurar el cumplimiento de la Resolución 0312 mediante auditorías internas con apoyo de la adaptabilidad del equipo y aliados externos. (Mediano plazo)

F5, F9, A4

Promover diseños culturales únicos en redes sociales resaltando su autenticidad y registrando su propiedad intelectual bajo la Ley 23 de 1982. (Corto plazo)

Estrategias DA

D1, A5

Implementar rigurosamente el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST) bajo la Resolución 0312 de 2019 para convertir un requisito legal en una fortaleza competitiva, resguardando los derechos del colaborador en Mística y creando una preferencia por pertenecer a la empresa por encima de otras del mismo gremio. (Mediano plazo)

D4, A1

Optimizar el análisis del punto de equilibrio considerando el impacto tributario para mejorar la planificación financiera y mitigar gastos fiscales que desequilibran o afecten económicamente la empresa. (Corto plazo)

D3, D5, A4, A3

Crear un sistema de capacitación técnica especializada en la empresa es fundamental para la creación de conciencia en base a los gastos energéticos que conlleva la operatividad de la empresa y el conocimiento legal del uso de programas y diseños en base a los derechos de autor, evitando a la empresa llevar a tener consecuencias jurídicas por el uso inadecuado de la ley de derechos de autor; estas capacitaciones permitirán al talento humano de Mística especializarse en las áreas a desempeñar con un amplio conocimiento práctico y teórico.

(Mediano plazo)

D2, A2

Diversificar la base de clientes y crear planes de contingencia para reducir la dependencia y mitigar el impacto de manifestaciones sociales en la operación como abastecimientos de insumos y materias primas. (Corto plazo)

La formulación de estrategias a partir del cruce de variables en la Matriz DOFA no obedece a un ejercicio descriptivo, sino a la estructuración de un plan de acción integral para Mística Variedad, A continuación, se detalla la implicación de estos cruces y cómo contribuyen a la competitividad de la empresa:

1. **Estrategias FO (Fortalezas vs. Oportunidades) - Enfoque de Crecimiento y Expansión:**

En este cuadrante, se evidencia cómo la empresa apalanca sus ventajas internas para explotar las tendencias del mercado, la rentabilidad actual (F10), sumada a la calidad y flexibilidad productiva de su maquinaria (F6, F7, F8), permite a la empresa aprovechar directamente la influencia de las redes sociales (O1) y la tendencia de la moda personalizada (O2). Esto se traduce en la creación de líneas de productos exclusivas y estrategias de marketing experiencial. Asimismo, la disposición adaptativa del equipo (F1) se convierte en el motor para iniciar la adopción de estándares de calidad (O5), demostrando que las fortalezas técnicas de la empresa son suficientes para captar de manera agresiva la demanda digital del mercado.

2. **Estrategias DO (Debilidades vs. Oportunidades) - Enfoque de Adaptación y Mejora:**

El análisis cruzado revela que las oportunidades del entorno son la clave para resolver las carencias internas, la alta dependencia de unos pocos clientes locales (D2) se mitiga directamente al utilizar el alcance masivo de las redes sociales (O1) para atraer nuevos nichos con diseños personalizados, de igual manera, la preocupante falta de capacitación y dependencia técnica exclusiva de la empresaria (D3, D5) encuentra su solución en la implementación de estándares como la ISO 9001 (O5), lo que obliga a estandarizar y transferir el conocimiento. Adicionalmente, la debilidad en el análisis financiero (D4) se neutraliza mediante la adopción de herramientas de automatización tecnológica (O4) que permitirán calcular con precisión el punto de equilibrio.

3. **Estrategias FA (Fortalezas vs. Amenazas) - Enfoque de Defensa y Protección:**

En este escenario, las capacidades de Mística Variedad actúan como un escudo frente a un entorno caucano hostil. La principal amenaza operativa, las manifestaciones sociales y bloqueos (A2), se neutraliza utilizando la alta capacidad de producción y flexibilidad (F6, F7) para generar inventarios de emergencia de 5 a 7 días, garantizando así los tiempos de entrega prometidos (F3). Por otro lado, frente al rigor de las normativas externas (A3, A4, A5), la empresa utiliza su cultura adaptativa (F1) y su maquinaria moderna (F8) para cumplir con las exigencias de eficiencia energética (NTC 5001) y salud ocupacional, y protege legalmente sus diseños culturales (F5) amparándose en la ley de derechos de autor, convirtiendo estas amenazas legales en diferenciadores de formalidad en el mercado.

4. **Estrategias DA (Debilidades vs. Amenazas) - Enfoque de Supervivencia y Formalización:**

El cruce más crítico exige acciones inmediatas para evitar que las fallas internas potencien los riesgos del entorno. La falta de formalización en salud ocupacional (D1) frente a la exigencia de la Resolución 0312 (A5) obliga a la implementación rigurosa del SGSST, transformando un riesgo de sanción legal en una política de retención de talento. Asimismo, la carencia de análisis financiero (D4) frente a la carga impositiva (A1) exige una optimización urgente del punto de equilibrio para evitar desbalances económicos. Finalmente, la dependencia de la empresaria (D3) se cruza peligrosamente con los riesgos legales de propiedad intelectual y manejo energético (A4, A3), lo que hace imperativa la creación de un sistema de capacitación documentada para blindar jurídicamente y operativamente a la microempresa ante el Estado y la competencia.

Cinco Fuerzas de PORTER

Mística Variedad pertenece al sector secundario, en específico en la industria manufacturera textil y de moda personalizada, se abarca la producción y personalización de prendas mediante técnicas como serigrafía, sublimación e impresión digital.

El segmento de mercado al que se dirige Mística se divide en varios segmentos, de los cuales los principales segmentos son: empresas y emprendedores que buscan un ingreso extra, consumidores individuales y en menor medida a organizaciones y eventos.

Mística ofrece sus productos a nivel local en la ciudad de Popayán y a nivel nacional.

Poder de los Proveedores

Objetivo: Evaluar qué tanto control tiene los proveedores sobre los precios y disponibilidad de insumos.

Preguntas clave:

- ¿Cuántos proveedores hay en la industria?
- ¿Qué tan fácil es cambiar de proveedor?
- ¿Existen proveedores exclusivos o monopolios?
- ¿Qué tan dependiente es la MIPYME de ciertos insumos?

Análisis:

En la industria existen múltiples proveedores de telas, tintas y maquinaria, sin embargo, son pocos los proveedores que pueden proveer los insumos y materia prima a precios accesibles y competitivos; la dependencia de Mística es alta y fundamental para la producción de textiles y creación de estampados.

Estrategias:

La Diversificación de proveedores reduce la dependencia y permite negociar mejores condiciones de calidad y precio.

Crear negociaciones a largo plazo con proveedores que permita rentabilidad y estabilidad en los suministros.

Evaluar el mercado internacional como alternativa, lo que podría dar mejora a los costos en materia prima e insumos.

Poder de Negociación con los Clientes

Objetivo: Analizar qué tan fácil es para los clientes cambiar de proveedor o exigir precios más bajos.

Preguntas clave:

- ¿Los clientes tienen muchas opciones para elegir?
- ¿El producto o servicio es diferenciado o genérico?
- ¿Qué tan fácil es que el cliente negocie precios?
- ¿Existen clientes grandes que concentran la compra?

Análisis:

A nivel local existen empresas que realizan la personalización de ropa, sin embargo, mística maneja otro público objetivo, lo cual ayuda a generar fidelización de clientes. Mística se caracteriza por ofrecer productos personalizados que se adecuan a las necesidades y presupuesto del cliente, haciendo que cada cliente obtenga un producto de calidad a un buen precio. Por otro lado, Mística brinda descuentos a clientes que su compra supere 3 unidades, facilitando al comprador la negociación de los productos a un precio más bajo. La empresa se encuentra en una búsqueda constante de nuevos clientes evitando la dependencia de clientes mayoristas.

Estrategias:

Diferenciación mediante calidad, innovación y referencias evitando la similitud en competencia.

Análisis de costos que permitan ofrecer productos de calidad a precios cómodos en compras de gran volumen.

Ampliación de la oferta de valor, incluyendo asesoría en diseños, tallas y entregas rápidas, para fortalecer relaciones con clientes.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Objetivo: Analizar qué tan fácil es para los clientes cambiar de proveedor o exigir precios más bajos.

Preguntas Clave:

- ¿Los clientes tienen muchas opciones para elegir?

- ¿El producto o servicio es diferenciado o genérico?
- ¿Qué tan fácil es que el cliente negocie precios?
- ¿Existen clientes grandes que concentran la compra?

Análisis:

Ingresar al sector textil implica un costo de entrada relativamente bajo, ya que un pequeño taller puede iniciarse con maquinaria básica; sin embargo, para poder realizar un trabajo de calidad, se requiere de una inversión considerable en maquinaria, insumos y materia prima de calidad, los costos varían según volumen de compra y proveedor.

No existen barreras legales significativas para empezar en el sector, sin embargo, la formalización implica costos adicionales.

Mística cuenta con maquinaria y técnicas de última tecnología, haciendo que la competencia o nuevos comerciantes en el sector busquen sus servicios. Por ejemplo, la impresión DTF.

Estrategias:

Fortalecer el posicionamiento para que los clientes prefieran la empresa sobre nuevos entrantes.

Optimizar costos operativos para mantener precios competitivos sin sacrificar calidad.

Implementar estrategias que permitan el crecimiento en redes sociales para captar clientes antes de que opten por nuevos competidores.

Amenaza de Productos Sustitutos

Preguntas clave:

- ¿Los clientes pueden optar por un producto diferente, pero con la misma función?
- ¿Es fácil cambiar de producto sin afectar la calidad o experiencia?
- ¿Cuáles son las tendencias de consumo que pueden afectar el negocio?

Análisis:

Los clientes con poder adquisitivo alto prefieren prendas de marcas ya posicionadas en el mercado, por el contrario, clientes con poder adquisitivo bajo pueden optar por prendas de menor calidad con precios más bajos, de igual manera la calidad y experiencia varía dependiendo de lo que escoja el cliente.

Los clientes prefieren una economía circular que tenga menor impacto en el ambiente y optan por productos más sostenibles.

Estrategias:

Incorporar nuevas técnicas de personalización para diversificar diseños y logos brindando servicios institucionales.

Monitorear tendencias para adaptar el negocio a nuevas demandas (por ejemplo, estampados ecológicos).

Mostrar al cliente las ventajas del DTF frente a otras opciones para la personalización de productos.

Rivalidad Entre Competidores

Objetivo: Evaluar qué tan intensa es la competencia en la industria y cómo afecta la

rentabilidad.

Preguntas:

- ¿Cuántos competidores hay en el mercado?
- ¿La competencia se basa en precio, calidad o servicio?
- ¿Existen barreras para diferenciarse de los competidores?
- ¿Cómo reaccionan los competidores ante cambios en el mercado?

Análisis:

El mercado de estampado textil es altamente competitivo, van desde talleres informales hasta empresas consolidadas. La competencia se basa tanto en precio y calidad como en los tiempos de entrega, siendo el precio el factor clave al momento de competir porque buscan atraer clientes mediante precios más bajos, generando así constantes guerras de precios y promociones agresivas; la falta de diferenciación es un reto, ya que muchas empresas ofrecen los mismos servicios sin innovación, por el contrario, buscan copiar la línea o métodos de producción de las otras empresas.

Para poder diferenciarse en el mercado es crucial apostar por la innovación en diseños, materiales y procesos, además de agregar valor a través de un mejor servicio y personalización del producto.

Estrategias:

Ampliar el Catálogo brindando a la empresa diferentes salidas en servicios y productos, evitando estancamientos financieros y encontrarse en brechas de competencia.

Estudiar y emplear una organización operacional que permita reducir costos y tiempos de entrega.

Brindar una experiencia superior al cliente mediante atención personalizada y orientación en diseño.

Para complementar el diagnóstico macro ambiental, es indispensable evaluar la dinámica competitiva específica del sector textil y de personalización de prendas en el que opera Mística Variedad, para este propósito se emplea el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, una herramienta analítica que permite medir el grado de atractivo, la rentabilidad y la intensidad competitiva de la industria a nivel local. A través de este análisis se estructuran variables críticas para la empresa, tales como el poder de negociación de los proveedores altamente influenciado por la logística regional, el poder de los clientes, la amenaza de productos sustitutos como las importaciones masivas de bajo costo, el riesgo de nuevos entrantes informales y la rivalidad interna del mercado en Popayán. A continuación, en la Tabla [Insertar número], se presenta la clasificación y evaluación de estas cinco fuerzas:

Tabla 16. Clasificación de las cinco fuerzas de PORTER

Fuerza	Nivel de intensidad	Estrategia Recomendada
Poder de los Proveedores	Alto	1. La Diversificación de proveedores reduce la dependencia y permite negociar mejores condiciones de calidad y precio. 2. Crear negociaciones a largo plazo con proveedores que permita rentabilidad y estabilidad en los suministros.

Poder de Negociación con los clientes	Medio	1. Análisis de costos que permitan ofrecer productos de calidad a precios cómodos en compras de gran volumen. 2. Ampliación de la oferta de valor, incluyendo asesoría en diseños, tallas y entregas rápidas, para fortalecer relaciones con clientes.
Amenaza de Nuevos Entrantes	Bajo	1.Fortalecer el posicionamiento para que los clientes prefieran la empresa sobre nuevos entrantes 2. Implementar estrategias que permitan el crecimiento en redes sociales para captar clientes antes de que opten por nuevos competidores.
Amenaza de Productos Sustitutos	Bajo	1. Incorporar nuevas técnicas de personalización para diversificar diseños y logos brindando servicios institucionales. 2. Monitorear tendencias para adaptar el negocio a nuevas demandas (por ejemplo, estampados ecológicos).
Rivalidad Entre Competidores	Medio	1. Ampliar el Catálogo brindando a la empresa diferentes salidas en servicios y productos, evitando estancamientos financieros y encontrarse en brechas de competencia. 2. Estudiar y emplear una organización operacional que permita reducir costos y tiempos de entrega.

Fuente: Elaboración propia

Estrategia genérica de PORTER

Mística Variedad seguirá afianzando su estrategia de liderazgo en costos ya que cuenta con proveedores de materia prima en Medellín, lo que permite adquirir insumos a menor precio y ofrecer productos altamente competitivos en el mercado local. Asimismo, se reforzarán los controles internos para minimizar desperdicios de materias primas en el área de confección y producción.

MPC

A continuación, se presentan las empresas cuya competencia se encuentran en el rango local y nacional, teniendo en cuenta que las ventas de la empresa Mística son representadas en un 80% con clientes nacionales y un 20% locales (ciudad de Popayán).

Mística

Enfoque: Se dedica al proceso de confección y estampado personalizado, con enfoque económico en ventas al por mayor.

Servicios: Confección, venta de insumos, estampados, diseño, personalización, mugs e impresiones en sublimación y DTF.

Ventaja Competitiva: La empresa presenta ventaja competitiva en aspectos como: la personalización de prendas y estampados, la flexibilidad en pedidos con respecto a precios y disponibilidad de producto en gran cantidad, los incentivos otorgados a los clientes y la venta al mayor de prendas de vestir para toda la familia.

RBM

Enfoque: Todo lo relacionado con las dotaciones industriales, empresariales bordadas con logos institucionales. Realizamos toda clase de estampados personalizados

Servicios: Servicio de tejeduría industrial, venta de camisas tipo polo marcadas, gorras en malla y dril bordadas, manejamos dotaciones empresariales.

Ventaja competitiva: Confección y personalización de productos de dotación.

Shark DTF

Enfoque: Venta de insumos y productos personalizados para dotación y fechas especiales.

Servicios: Manejamos la técnica de estampado en DTF, serigrafía, sublimación y bordados,

dotaciones para tu empresa, personalizados para ocasiones especiales, camisetas para campañas políticas, vasos y caramañolas.

Ventaja competitiva: Precios accesibles, calidad en productos.

Tout

Enfoque: Fabricación, comercialización y venta de indumentaria deportiva 100% Caucana.

Servicios: Ropa e insumos para el deporte.

Ventaja competitiva: Creación y confección de prendas deportivas.

Mac

Enfoque: Fabricantes y distribuidores de apliques y prendas.

Servicios: venta de apliques, impresiones DTF, venta de insumos y prendas básicas para el estampado.

Ventaja competitiva: Alta rotación en estampados de intelectualidad propia.

Edicar

Enfoque: Ofrece prendas personalizadas en DTF de alta calidad, cómodas y duraderas, manteniendo siempre la innovación y el estilo.

Servicios: Prendas personalizadas, prendas básicas, diseños, impresiones.

Ventaja competitiva: Diseños en confección propios.

Parámetros para calificar los factores claves en cada una de las empresas.

1. Gran Debilidad 2. Menor Habilidad 3. Fuerza Menor 4. Fortaleza

Avanzando en el diagnóstico estratégico, resulta fundamental evaluar la posición relativa de Mística Variedad frente a sus rivales directos en el mercado local. Para ello, se emplea la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), una herramienta que identifica a los principales competidores de la empresa y los compara a través de los Factores Críticos de Éxito (FCE) del sector textil y de personalización en Popayán. A continuación, la Tabla [Insertar número] presenta los resultados de esta evaluación:

Tabla 17. Matriz Perfil Competitivo

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves	**Peso**	**Mística**		**RBM**		**Shark**		**Tout**		**Mac**		**Edicar**	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Propuesta de valor	**0,2**	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Estrategia de precios	**0,25**	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75	2	0,5	4	1
Flexibilidad en pedidos	**0,15**	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Maquinaria	**0,25**	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
Redes sociales	**0,15**	2	0,3	3	0,45	1	0,15	3	0,45	4	0,6	1	0,15
Total	**1**		**3,45**		**3,6**		**3,1**		**3,6**		**3,5**		**3,35**

Fuente: Elaboración propia.

Análisis MPC

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) revela que Mística Variedad, con una puntuación total de 3.45 ocupa una posición sólida e intermedia en el mercado local, ubicándose a corta distancia de los líderes del sector, RBM (3.6) y Tout (3.6). Un hallazgo estratégico fundamental de esta evaluación es la alta estandarización operativa del nicho en Popayán; factores críticos como la calidad de la maquinaria y la flexibilidad en los pedidos obtuvieron la calificación máxima ("4") para casi todos los competidores analizados, esto indica que, en el panorama actual, la capacidad técnica de producción y la agilidad de entrega ya no constituyen ventajas competitivas exclusivas, sino que se han convertido en requisitos mínimos de permanencia en el sector.

Al profundizar en las brechas competitivas, se evidencia que la principal desventaja de Mística frente a los líderes radica en su rezago digital, con una calificación de 2 en redes sociales frente al 4 de competidores como Mac o el 3 de RBM y Tout. Esta limitación en el posicionamiento online actúa como un ancla que frena el alcance de su propuesta de valor, la cual, a pesar de ser calificada con un puntaje máximo de 4, no logra ser visibilizada con la misma fuerza que sus rivales. Esta disparidad explica por qué, contando con la misma tecnología y una estrategia de precios competitiva de 0.75, la empresa aún no logra liderar el mercado.

En consecuencia, esta radiografía competitiva justifica el direccionamiento del plan estratégico propuesto, señalando que el camino hacia el liderazgo no exige nuevas inversiones en activos físicos, sino la capitalización urgente de los ecosistemas virtuales. Al implementar una estrategia digital robusta que cierre la brecha en redes sociales, Mística logrará alinear su

visibilidad con su alta capacidad operativa, transformando sus fortalezas actuales en una verdadera ventaja competitiva sostenible, este enfoque permitirá a la organización no solo mantenerse competitiva, sino superar a referentes como RBM y Tout al convertir su eficiencia técnica en un imán de nuevos mercados a nivel regional y nacional.

Propuesta o Plan Estratégico

Matriz BCG (Boston Consulting Group)

Con el propósito de evaluar la rentabilidad y el potencial estratégico de las distintas líneas de negocio de Mística Variedad, se implementa la Matriz BCG (Boston Consulting Group). Esta herramienta de análisis de portafolio clasifica los productos de la empresa fundamentándose en el comportamiento histórico de ventas de los últimos 12 meses. Para ello, se han considerado variables críticas como la rotación mensual, el margen de contribución y la frecuencia de recompra, permitiendo ubicar cada línea dentro de los cuadrantes estratégicos con base en evidencia cuantitativa y un crecimiento proyectado del sector textil. A continuación, la Tabla 18 ilustra el posicionamiento actual del portafolio.

Tabla 18. Matriz BCG

MATRIZ BCG	
Categoría	**Descripción**
 **Estrella**	Camisetas para niño, dama y caballero, deportivos en pantaloneta y short para niños

 **Vaca lechera**	Deportivos de dama y niño en yoguer, deportivo de dama en short y pantaloneta.
 **Interrogante**	deportivos con buzo y chompa, mugs.
 **Perro**	Insumos y servicio de estampado.

Fuente: Elaboración propia

-Estrella

Camisetas

Debido a la accesibilidad en el precio y versatilidad en cuanto a color, talla y diseño, es uno de los productos con mayor rotación y fuentes de ingreso, su alta participación en el mercado se debe a la capacidad de suplir las necesidades de empresas, eventos, instituciones y particulares.

Deportivos en short y pantaloneta para niños

Son los conjuntos de la línea Mística kids más económicos y cómodos para el uso diario de los niños, es un producto que se adapta a climas templados y áridos, teniendo en cuenta que el 80% del país corresponde a este tipo de climas convirtiendo los conjuntos deportivos en un producto con una alta tasa de demanda.

-Vaca Lechera

Deportivo dama en yoguer

El yoguer complementa el producto estrella (camisetas) brindando al cliente directo un complemento que permite llevar a tener diferentes artículos que suplan las necesidades de sus clientes.

Deportivo niño en yoguer

Útil para todo tipo de clima, artículo diferencial debido a la accesibilidad en personalización de diseño, talla y colores, complementario para el producto estrella.

Deportivo short dama

Siendo una prenda básica, tiene relevancia en las ventas de la empresa, acompaña y resalta el producto estrella, además de brindar comodidad al cliente.

- Interrogante

Deportivos con buzo y chompas

Son referencias solicitadas en épocas específicas del año, estos productos son poco demandables debido a su valor.

Mugs

Los mugs tienen una tendencia creciente en fechas especiales, pero existen muchos oferentes en Popayán, lo que hace que la venta de este producto sea muy baja.

-Perro

Insumos

Son productos con baja venta y poca rentabilidad, pero atraen la captación de nuevos clientes, permitiendo el enganche y la venta de otros productos con mayores utilidades.

Servicio de estampado

Tiene una rentabilidad baja y demanda ocasional, sin embargo, es de suma importancia contar con este servicio debido a que se cuenta con el servicio de impresión DTF y la venta de productos para estampar.

Conclusión Matriz BCG

De acuerdo a los productos y servicios ofrecido por Mística, se evidencia que productos de uso cotidiano como las camisetas y los conjuntos deportivos para niños son los productos más rentables y con mayor rotación, representando así las principales fuentes de ingreso por su alta demanda.

Por otra parte, productos como los deportivos en yoguer para dama y niño, si bien no son tan demandados como otros productos, si aportan valor al complementar la oferta principal y diversificar así las opciones para el cliente.

Aunque en Mística existen productos cuya demanda se concentra en ciertas temporadas del año, como los mugs y los buzos deportivos, estos aportan al fortalecimiento de la imagen de la marca y permiten ofrecer un portafolio variado que responde a diferentes necesidades del mercado.

Matriz GE/McKinsey

Para profundizar en el análisis del portafolio, se emplea la Matriz GE/McKinsey. Esta herramienta multifactorial evalúa las distintas líneas de productos de Mística Variedad cruzando el atractivo del sector textil con la fuerza competitiva interna de la empresa. Este diagnóstico permite clasificar la cartera actual de manera más precisa para orientar las decisiones estratégicas hacia la inversión, el mantenimiento o la desinversión de recursos. A continuación, la Tabla 19 presenta los resultados de esta evaluación:

Tabla 19. Clasificación GE/McKinsey

Matriz de McKinsey

	Débil	Media	Fuerte	
Atractivo de la industria	1.Mugs	1.Insumos 2.Deportivos yoguer niño	1.Camisetas	Alto
	1.Deportivos en buzo y chompa	1.Deportivo dama yoguer	1.Deportivo short niña 2.Deportivo pantaloneta niño 3.Deportivo dama en short	Medio
	1.Servicio de estampado		1.deportivo dama en pantaloneta	Bajo
	Fortaleza de la unidad de negocio o producto			

Fuente: Elaboración propia

Motivos de Clasificación en la Matriz GE/McKinsey

Camisetas se clasifica en atractivo de la industria alto y fuerte en fortaleza de la unidad de producto porque es un producto personalizable, ideal para cumpleaños, uso diario o fechas especiales, y se ofrece a un precio accesible.

El short deportivo para niña se clasifica en atractivo de la industria medio y fuerte en fortaleza de la unidad de producto porque es una prenda versátil, cómoda y de precio accesible, lo que la hace atractiva para el mercado. Sin embargo, no se adapta a todos los climas, lo que limita su demanda en ciertas épocas del año o zonas frías como algunas veredas rurales de Popayán. Por esta razón, no se clasifica con un potencial de crecimiento alto, sino moderado.

El producto deportivo niño tipo yoguer se clasifica con un alto atractivo de la industria y una fortaleza media de la unidad de producto. Es una prenda cómoda, funcional y versátil, ideal para actividades al aire libre y útil en climas cálidos, ya que protege de picaduras de zancudos. Aunque las ventas actuales son bajas debido a que no se solicita de forma continua, el mercado sí presenta una demanda significativa. Además, genera buena utilidad por unidad fabricada. Su enfoque está dirigido a clientes indirectos, como los padres, quienes toman la decisión de compra con base en la funcionalidad y el confort que ofrece la prenda.

El producto deportivo dama en short se clasifica con un atractivo medio de la industria y una fortaleza fuerte de la unidad de producto. Es una prenda cómoda, con buena aceptación entre el público joven y mantiene ventas constantes. Su producción ofrece alta rentabilidad gracias a los bajos costos y buena utilidad por unidad. Sin embargo, su demanda es moderada, ya que está influenciada por factores como el clima y el rango de edad del público objetivo, lo que limita su alcance a ciertos segmentos.

El producto deportivo para dama en pantaloneta se clasifica con un bajo atractivo de la industria y una fortaleza fuerte de la unidad de producto. Aunque el mercado para esta prenda no presenta una alta demanda general ni crecimiento sostenido, la unidad es rentable gracias a su bajo costo de producción y buen margen de ganancia. Esto le otorga una posición sólida dentro

del portafolio, a pesar de operar en un entorno con menor atractivo comercial.

El producto deportivo (buzo y chompa) se clasifica con un atractivo medio de la industria y una fortaleza débil de la unidad de producto. Aunque ofrece buena rentabilidad por unidad vendida, su volumen de ventas es bajo y no logra una participación significativa en el mercado. Está limitada rotación reduce su impacto estratégico dentro del portafolio, manteniéndolo como una unidad con bajo desempeño comercial a pesar de su potencial de ganancia.

El producto mugs se clasifica con un alto atractivo de la industria y una fortaleza débil de la unidad de producto. Presenta alta rentabilidad en fechas especiales debido a la demanda estacional, lo que lo convierte en una opción atractiva dentro del mercado de regalos personalizados. Sin embargo, su comportamiento es inestable, ya que las ventas se concentran en temporadas específicas y no se mantienen a lo largo del año. Esto limita su capacidad de generar ingresos constantes, lo que debilita su posición como unidad estratégica.

El área de insumos se clasifica con un alto atractivo de la industria y una fortaleza media de la unidad de producto. Aunque las ventas son ocasionales, el mercado presenta buenas oportunidades debido a la constante demanda de materiales por parte de otros talleres o emprendedores. Si bien la unidad aún no está completamente posicionada, tiene el potencial de fortalecerse. Por tanto, se reconoce como una categoría con alto atractivo, aunque su fortaleza actual es moderada y podría considerarse baja si no se aprovechan las oportunidades del entorno.

El servicio de estampado se clasifica con un bajo atractivo de la industria y una fortaleza débil de la unidad de producto, ya que el valor percibido es reducido: se paga muy poco por estampar una camiseta. Además, muchas empresas competidoras ofrecen el mismo servicio o

cuentan con sus propias máquinas, lo que incrementa la competencia y limita la demanda externa.

Propuesta o Plan Estratégico

10. Objetivos Estratégicos**: ¿Qué queremos lograr y cómo lo medimos?**

✓ Expandir la participación de mercado de Mística Variedad en el suroccidente colombiano mediante un incremento del 20% en las ventas mensuales. Esto representa un crecimiento proyectado de $3.070.077, pasando del promedio actual de $15.350.387 a un objetivo de facturación mensual de $18.420.465.

- Específico: Aumentar la cuota de mercado en el suroccidente (Cauca, Valle, Nariño, Putumayo) mediante alianzas con distribuidores locales.
- Medible: Lograr un 30% más de clientes B2B en la región.
- Alcanzable: Utilizar la red logística actual y campañas de marketing geo-direccionado.
- Relevante: Contribuye al liderazgo regional (visión 2028).
- Temporal: 18 meses.

✓ Aumentar en un 30% las ventas online a nivel nacional

- Específico: Expandir el canal digital para cubrir 5 nuevos departamentos (Antioquia, Bogotá, Santander, Tolima, Huila).
- Medible: 25% de las ventas totales generadas por e-commerce.
- Alcanzable: Optimizar la plataforma web y el costo de envíos con transportadoras de cobertura nacional.

▪ Relevante: Impulsa el alcance nacional (visión).

▪ Temporal: 12 meses.

✓ Mejorar la eficiencia operativa en entregas en un 30%

▪ Específico: Reducir el tiempo promedio de entrega para pedidos estándar de 48 a 72 horas.

▪ Medible:70% de los pedidos son entregados en ≤ 48 horas.

▪ Alcanzable: Automatización en procesos de producción y logística con software de gestión.

▪ Relevante: Fortalece la propuesta de valor de rapidez (misión).

▪ Temporal: 6 meses.

✓ Fortalecer el reconocimiento de marca en la región en un 20%

▪ Específico: Posicionar a Mística como sinónimo de calidad y personalización en el suroccidente.

▪ Medible: 10% de reconocimiento espontáneo en encuestas a clientes de la región.

▪ Alcanzable: Participación en 3 ferias comerciales anuales y campañas en redes sociales.

▪ Relevante: Base para el liderazgo regional (visión).

▪ Temporal: 12 meses.

Plan de Acción

1. Objetivo: Incrementar en un 20% la participación en el mercado del suroccidente (18 meses)

Estrategias: Inventario de emergencia, competitividad en precios, comunicación de adaptabilidad.

A continuación, la Tabla 20 detalla las actividades específicas, responsables, indicadores y recursos asignados para la ejecución de este primer objetivo:

Tabla 20. Plan de Acción Objetivo 1

Actividades clave	Responsables	Cronograma	Indicadores	Evaluación
Crear inventario para 5-7 días de productos de alta demanda.	Auxiliar en el área de producción	4 días	Stock disponible / producto inventariado× 100%	Informe mensual de inventario
Sostener precios competitivos en el mercado.	Gerente Administrativo	5 días	precios de venta/promedio en precios de la competencia × 100%	Estudio de Mercado
Campaña en	Gerente	1 día	visualizaciones/in	Reporte

redes sociales.	Administrativo		teracciones × 100%	semanal de métricas

Fuente: Elaboración Propia.

1. Objetivo: Aumentar en un 30% las ventas online a nivel nacional (12 meses).

Estrategias: Promociones en redes, diversificación de clientes.

A continuación, la Tabla 20 detalla las actividades específicas, responsables, indicadores y recursos asignados para la ejecución de este segundo objetivo:

Tabla 21. Plan de Acción Objetivo 2

Actividades clave	Responsables	Cronograma	Indicadores	Evaluación
Crear publicidad con segmento de mercado y CTA.	Diseñador gráfico	2 días	((Piezas publicadas) / (Piezas planeadas)) × 100%	Interacción con los clientes y cantidad de ventas
Negociar tarifas con transportadoras nacionales.	Gerente Administrativo	7 días	((Tarifa anterior - Tarifa negociada) / Tarifa anterior) × 100%	Reporte de costos logísticos
Lanzar 3	Gerente	2 - 3 días	Combos	Ventas por

promociones "Combo Express" en redes.	Administrativo		vendidos/mes × 100%	canal digital

Fuente: Elaboración Propia

3. Objetivo: Mejorar la eficiencia en entregas en un 30% (6 meses)

Estrategias: Automatización de procesos

A continuación, la Tabla 22 detalla las actividades específicas, responsables, indicadores y recursos asignados para la ejecución de este tercer objetivo

Tabla 22. Plan de Acción Objetivo 3

Actividades clave	Responsables	Cronograma	Indicadores	Evaluación
Implementar software de gestión de pedidos.	Gerente Administrativo	Meses 1-2	(Pedidos ingresados en el sistema / Total de pedidos) × 100%	Tiempo de procesamiento o reducido
Diseñar un esquema de producción	Gerente Administrativo	4 -5 días	(Tiempo de entrega sin esquema / Tiempo de entrega con esquema) ×	Tiempos de entrega

			100%	
Revisión semanal de tiempos de producción.	Gerente Administrativo	7 días	(Número de revisiones registradas / Número total de semanas al mes) × 100%	Reporte semanal de cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia

4. Objetivo: Fortalecer el reconocimiento de marca en un 20% (12 meses)

Estrategias: Ferias comerciales, contenido en redes, diversificación de proveedores.

A continuación, la Tabla 23 detalla las actividades específicas, responsables, indicadores y recursos asignados para la ejecución del Cuarto objetivo.

Tabla 23. Plan de Acción Objetivo 4

Actividades clave	Responsables	Cronograma	Indicadores	Evaluación
Participar en 3 ferias anuales.	Gerente Administrativo	2 semanas	Clientes nuevos/feria	Cotizaciones convertidas en ventas.
Publicar 2 videos semanales del proceso de estampado.	Gerente Administrativo	2 días	(Total de videos publicados en el mes / Total programado) × 100%	Engagement rate en redes.

Calidad del Producto.	Gerente Administrativo	15 días	(Número de reclamos / Total de productos vendidos) × 100%	Análisis de costos comparativos.

Fuente: Elaboración Propia

Implementación de KPIs y BSC en Mística Variedad

Misión y Visión

Misión

Somos una empresa del Cauca, dedicada a crear prendas y accesorios textiles con estampados personalizados de alta calidad. Transformamos ideas en diseños únicos para emprendedores, empresas y amantes de la moda en todo el país. Entregamos soluciones versátiles, rápidas y a precios competitivos, impulsando la expresión individual y el éxito de nuestros clientes mediante un enfoque innovador y sostenible.

Visión

Para el 2030, ser la empresa líder del suroccidente en estampados personalizados de prendas y accesorios textiles, innovando con calidad y sostenibilidad para inspirar identidades únicas en todo Colombia.

Objetivos Estratégicos Generales

- Incrementar la participación en el mercado del suroccidente colombiano.
- Aumentar las ventas online a nivel nacional.
- Mejorar la eficiencia operativa en entregas.
- Fortalecer el reconocimiento de marca en la región

Objetivos Generales en relación a las 4 perspectivas del BSC

- **Financiera:** Incrementar la participación en el mercado del suroccidente colombiano.
- **Clientes:** Aumentar las ventas online a nivel nacional.

- **Procesos Internos:** Mejorar la eficiencia operativa en entregas.
- **Aprendizaje:** Fortalecer el reconocimiento de marca en la región

Definición de KPIs para cada Objetivo

1. Objetivo: Incrementar en un 20% la participación en el mercado del suroccidente colombiano.

La empresa estima una participación aproximada del 25,3% del mercado regional microempresaria de estampado personalizado, con una concentración actual del 80% en clientes nacionales y 20% locales, lo cual sirve como punto de partida para la meta proyectada. El objetivo estratégico busca incrementar los ingresos a $18.420.465, permitiendo absorber la demanda adicional y fortalecer su posición frente a la competencia.

- **KPI:** (Ventas generadas en Cauca, Nariño y Valle / Ventas totales de la empresa) × 100
- **Unidad de medida:** Porcentaje (%) de participación en ventas regionales.
- **Meta Anual:** Incrementar el volumen de ingresos regionales logrando un crecimiento del 20% al cierre del año (12 meses), apalancado en la captación de nuevos clientes B2B.
- **Responsable:** Gerente Administrativo.

2. Objetivo: Aumentar en un 30% las ventas online a nivel nacional.

- **KPI:** (Total de ventas realizadas por canales online / Total de ventas de la empresa) × 100
- **Unidad de medida:** Porcentaje (%) de conversión digital.

- **Meta Semestral:** Lograr que el 30% de los ingresos totales de la empresa provengan netamente del canal e-commerce al finalizar el primer semestre (6 meses).
- **Responsable:** Área de Marketing.

3. Objetivo: Mejorar la eficiencia operativa en entregas.

- **KPI:** (Número de pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos despachados) × 100
- **Unidad de medida:** Porcentaje (%) de cumplimiento en entregas dentro del tiempo estándar definido.
- **Meta Semestral:** Alcanzar un 85% de cumplimiento efectivo (pedidos entregados en ≤ 36 horas) al cierre de los próximos 6 meses, mejorando la eficiencia actual.
- **Responsable:** Área de Producción.

4. Objetivo: Fortalecer el posicionamiento y reconocimiento de marca en la región suroccidente.

- **KPI:** (Personas de la región alcanzadas en redes / Total de personas alcanzadas en redes) × 100
- **Unidad de medida:** Porcentaje (%) de alcance regional (según métricas nativas de Instagram/Facebook).
- **Meta Anual:** Lograr que al menos el 20% de la audiencia total que interactúa con la marca provenga orgánicamente de la región objetivo en un plazo de 12 meses.
- **Responsable:** Área Administrativa y Marketing.

Matriz BSC

Para garantizar la correcta ejecución y el monitoreo constante de las estrategias formuladas, se implementa la Matriz Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, esta herramienta de gestión estratégica permite traducir la visión de Mística Variedad en un conjunto coherente de indicadores de desempeño (KPIs), estructurándolos a través de cuatro perspectivas interrelacionadas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje. Al definir metas cuantificables como la reducción del 30% en tiempos de entrega o el incremento de ventas en el suroccidente y asignar responsables directos, el BSC facilita la transición de la planeación teórica a la ejecución operativa, asegurando el control, la alineación del equipo y la mejora continua de la organización. A continuación, la Tabla 24 detalla el despliegue de estos indicadores:

Tabla 24. Matriz BSC

Perspectiva	**Objetivo Estratégico**	**KPI (Fórmula de Medición)**	**Meta (Cuantificada y Temporal)**	**Responsable**
Financiera	Incrementar en un 20% la participación en el mercado del suroccidente.	(Ventas en Cauca, Nariño y Valle / Ventas totales de la empresa) × 100	Crecimiento del 20% en ingresos regionales al cierre del año (12 meses), enfocado en B2B.	Gerente Administrativo
	Aumentar las ventas online a nivel nacional.	(Total de ventas online / Total de ventas de la empresa) × 100	30% de los ingresos totales generados netamente por e-commerce al cierre del semestre (6 meses).	Área de Marketing
Clientes	Fortalecer el posicionamiento y	(Personas de la región alcanzadas en	Lograr que el 20% de la audiencia total provenga	Área Adm. y Marketing

	reconocimiento de marca en la región.	redes / Total de personas alcanzadas) × 100	orgánicamente de la región en 12 meses.	
	Garantizar la calidad del producto y satisfacción del cliente.	(Número de reclamos por calidad / Total de productos vendidos) × 100	Mantener el índice de devoluciones o reclamos por debajo del 2% de forma anual.	Gerente Administrativo
	Sostener precios competitivos en el mercado.	(Precio promedio Mística / Precio promedio de la competencia) × 100	Mantener los precios de venta al menos un 20% por debajo del promedio del mercado local.	Gerente Administrativo
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa en las entregas.	(Pedidos entregados a tiempo / Total de pedidos despachados) × 100	Alcanzar un 85% de cumplimiento (entregas en ≤ 36 horas) al cierre del semestre (6 meses).	Área de Producción
	Estandarizar esquemas y tiempos de producción.	(Tiempo de entrega con esquema actual / Tiempo histórico sin esquema) × 100	Reducir los tiempos del ciclo de producción en un 30% al finalizar el año (12 meses).	Área de Producción
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar y dominar el software de gestión de pedidos.	(Pedidos procesados en el sistema / Total de pedidos recibidos) × 100	Lograr una adopción del 100% en el uso del software por parte del equipo en 6 meses.	Gerente Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

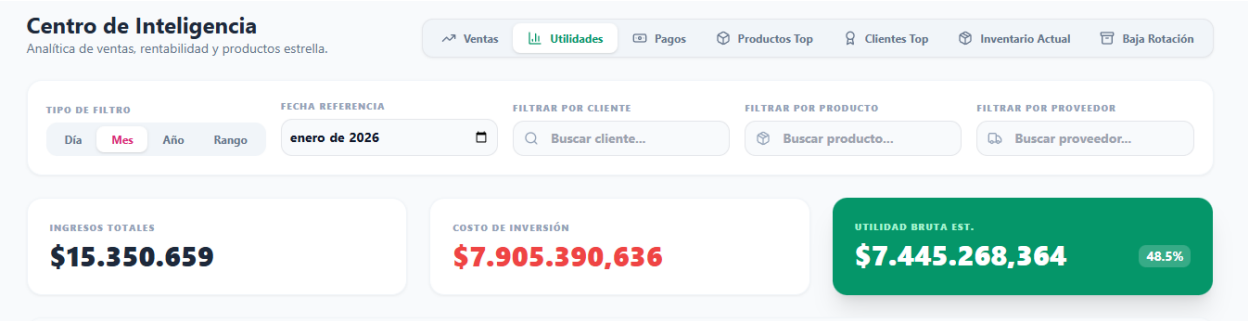
Para respaldar la viabilidad de las estrategias propuestas, es fundamental analizar el comportamiento financiero real de Mística Variedad, tomando como referencia el cierre contable del mes de enero. Durante este periodo, la empresa registró ingresos totales por

$15.350.659, lo cual valida el promedio histórico de ventas del negocio y consolida la base para proyectar un crecimiento sostenido del 20%, apuntando a una meta de $18.420.000 mensuales en el mercado del suroccidente colombiano.

En términos de rentabilidad, la operación actual demuestra una alta eficiencia operativa. Tras deducir los costos directos de inversión y producción ($7.905.390), la empresa genera una utilidad bruta de $7.445.268, lo que representa un sólido margen bruto del 48,5% ver

Este indicador confirma la competitividad del modelo de negocio apoyado en tecnología DTF. Sin embargo, los reportes de distribución por canal evidencian una dependencia casi absoluta de las ventas físicas (POS) y presenciales (Live).

Figure 1. Reporte mes enero



Conclusiones

Se evidenció que Mística Variedad cuenta con un modelo de negocio validado con una posición competitiva sólida a nivel local, pero con una alta vulnerabilidad estructural derivada de su dependencia absoluta de los canales físicos y presenciales, para la empresa significa que aunque actualmente es rentable, su crecimiento está limitado geográficamente por el poco tráfico en su punto de venta, desaprovechando la demanda latente en el suroccidente colombiano; en este sentido, la investigación aporta una directriz estratégica clara: la diversificación hacia canales digitales y el e-commerce no es solo una alternativa comercial, sino el canal fundamental para garantizar la expansión regional y la sostenibilidad del negocio sin depender de costosas infraestructuras físicas.

El diagnóstico interno determinó que la principal ventaja competitiva de la organización radica en su flexibilidad productiva y capacidad técnica avanzada como el uso de tecnología DTF, contrastada negativamente por la falta de estandarización en sus tiempos de producción; esta dualidad significa que los altos márgenes de utilidad que hoy disfruta la empresa están en riesgo si se incrementa la demanda, ya que los actuales cuellos de botella operativos colapsarían la capacidad instalada al intentar atender volúmenes institucionales o clientes mayoristas de alto volumen, por consiguiente, el trabajo aporta el imperativo de modernizar la gestión interna, estableciendo que la adopción de un software de control de pedidos y la estandarización de procesos son pasos obligatorios para que su ventaja técnica sea verdaderamente escalable y sostenible en el tiempo.

Finalmente, se comprobó que la gestión empírica con la que la empresa ha trabajado por años carece de métricas integrales de control, que aísla los esfuerzos comerciales de la realidad

operativa y financiera, esto representa un punto de inflexión para la gerencia, ya que evidencia la necesidad urgente de abandonar la toma de decisiones basada en la intuición para adoptar una cultura organizacional fundamentada en el monitoreo de datos y la agilidad de respuesta ante las fluctuaciones del entorno caucano. Como solución, este estudio aporta la estructuración de un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), dotando a la microempresa de una herramienta gerencial definitiva que articula metas de crecimiento en ventas con exigencias de eficiencia operativa, garantizando así una hoja de ruta estructurada para su competitividad a largo plazo.

Recomendaciones

En respuesta a la dependencia de las ventas físicas identificada en el análisis comercial, se recomienda a la empresa ejecutar la estrategia de expansión definida en las perspectivas financiera y de clientes del Balanced Scorecard (BSC), el área de marketing debe liderar la transición hacia el comercio electrónico mediante el uso de catálogos en WhatsApp Business y la ejecución de pautas digitales geo localizadas (Cauca, Nariño y Valle) con un presupuesto mensual de $29.544 COP; esta acción estratégica tiene como objetivo cumplir las metas a seis y doce meses establecidas en la matriz, lograr que el 30% de los ingresos totales provengan del canal online y que el 20% de la audiencia digital sea orgánica y regional, de esta manera, se espera superar la limitación del punto de venta físico, incrementando en un 20% la participación de mercado para alcanzar ventas proyectadas de $18.420.000 mensuales, manteniendo siempre la política de ofrecer precios competitivos por un 20% por debajo del promedio local.

Frente a los cuellos de botella operativos y la falta de estandarización evidenciados en el análisis interno, se recomienda al Área de Producción implementar inmediatamente las directrices de la perspectiva de procesos internos del BSC. Para proteger el actual margen bruto del 48,5% ante el aumento de la demanda regional, es necesario establecer un sistema de control visual de cuatro estaciones: "Pedido Confirmado", "En Diseño", "En Impresión/Planchado" y "Listo para Entrega". Esta estandarización procedimental, que representa un costo de implementación nulo ($0), está diseñada para cumplir con el indicador crítico de reducir el tiempo del ciclo de producción en un 30% al finalizar el año. Con esto, el equipo operativo garantizará el cumplimiento de la meta de eficiencia central: despachar el 85% de los pedidos en 36 horas o menos al cierre del semestre, asegurando al mismo tiempo que el índice de devoluciones por calidad se mantenga estrictamente por debajo del 2% anual.

Para mitigar el riesgo de la gestión empírica y asegurar la articulación entre las áreas, tal como lo señala el análisis gerencial y de planeación, se recomienda al gerente administrativo adoptar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC mediante la sistematización de la información, esto exige la implementación obligatoria del software de gestión de pedidos, trazando la meta de alcanzar una adopción del 100% por parte del equipo en un plazo máximo de seis meses; para llevar a cabo esta herramienta de control, se sugiere institucionalizar reuniones de seguimiento de 15 minutos, dos veces por semana, frente a un tablero físico en el taller Estas sesiones permitirán evaluar en tiempo real los reportes del sistema contra los indicadores (KPIs) de la matriz, facilitando la toma de decisiones basada en datos concretos y eliminando los reprocesos internos generados por fallas de comunicación.

Como recomendación general y resultado integral de este trabajo de grado, se sugiere a la gerencia de Mística Variedad adoptar el plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral diseñados como su hoja de ruta administrativa definitiva para el periodo 2026. La sostenibilidad y competitividad a largo plazo de la microempresa no dependerán únicamente de mantener su excelencia técnica en el estampado DTF, sino de su disciplina para alinear el crecimiento comercial con la agilidad operativa, es imperativo que la gerencia asuma el liderazgo en el monitoreo riguroso de cada KPI formulado, reinvirtiendo los excedentes financieros en las estrategias de digitalización y formalización de procesos; solo a través de esta transición definitiva de un modelo intuitivo hacia una estructura gerencial formal, Mística Variedad logrará escalar su modelo de negocio y consolidarse como un referente sólido y rentable en el sector textil del suroccidente colombiano.

Bibliografía y Web-Grafía

Fuentes Científicas (Libros y Artículos de Revista)

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14.a ed.). Pearson Educación.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2023). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (2.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados: Un enfoque aplicado (5.a ed.). Pearson Educación.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., & Lampel, J. (2004). Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica.

Oliveros, J., Guzmán, D., Mendoza, L., & Blanco, R. (2019). Eficiencia y productividad del sector textil y confecciones en Colombia. Revista Innovar, 29(73), 55–67. https://doi.org/10.15446/innovar

Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental.

Ramírez, M., & Tejada Betancourt, L. (2020). Gerencia estratégica. Universidad Abierta para Adultos (UAPA).

Rodríguez, P. S. (2022). Prácticas sostenibles en la industria textil latinoamericana. Sustainability, 14(11), 1–15. https://doi.org/10.3390/su14116694

Normativa Legal e Institucional

Congreso de Colombia. (1982, 28 de enero). Ley 23 de 1982: Sobre derechos de autor. Diario Oficial No. 35.949.

Congreso de Colombia. (2006, 23 de enero). Ley 1014 de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento. Diario Oficial No. 46.164.

Congreso de Colombia. (2011, 12 de octubre). Ley 1480 de 2011: Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor. Diario Oficial No. 48.220.

Congreso de Colombia. (2012, 11 de julio). Ley 1562 de 2012: Por la cual se modifica el Sistema General de Riesgos Laborales. Diario Oficial No. 48.488.

Congreso de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley 1581 de 2012: Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No. 48.587.

Gobierno de Colombia. (1950, 5 de agosto). Decreto 2663 de 1950: Código Sustantivo del Trabajo. Diario Oficial No. 27.402.

Gobierno de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1076 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.

ICONTEC. (2015). NTC-ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2018, 26 de julio). Resolución 1407 de 2018: Gestión ambiental de residuos de envases y empaques.

Ministerio del Trabajo. (2019, 13 de febrero). Resolución 0312 de 2019: Estándares Mínimos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

Repositorios Universitarios y Tesis

Aramendiz Muñoz, J. A., & González Calvache, A. Y. (2025). Plan Estratégico para la empresa Publitex Popayán [Proyecto de grado]. Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca.

Ariza Murillo, L. F., & Hincapié Corredor, P. T. (2023). Fallas en la gestión de la logística inversa del sector textil y confección en Bogotá [Proyecto de grado]. Fundación Universidad de América.

Chibuque, J., & Joya, M. (2017). Construcción de un centro textil en el municipio de Popayán, departamento del Cauca [Tesis de grado]. Universidad del Cauca.

Flores, L., & Suárez, J. (2023). Estudio de factibilidad para la fabricación y comercialización de camisetas unisex estampadas en Bucaramanga [Tesis de grado]. Universidad Industrial de Santander.

García Quesada, M. (2021). Análisis de la sostenibilidad en el sector textil [Trabajo de fin de grado]. Universidad Pontificia Comillas.

Gutiérrez Cano, D. M. (2022). Informalidad laboral en Colombia: un análisis regional [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de Colombia.

Web grafía Académica e Informes Sectoriales

Analdex. (2026, 19 de enero). Colombia está de moda: prendas y textiles crecieron 2% en sus exportaciones. Asociación Nacional de Comercio Exterior.

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2024). Informe de cierre 2023: Versión pública.

Observatorio Inexmoda. (2024). Informes sectoriales de la moda en Colombia: octubre 2024. Inexmoda.

Presidencia de la República de Colombia. (2025, 25 de enero). Inflación de 2024 siguió en descenso y cerró en 5,2 por ciento.

Anexos

Anexo 1.

Recopilación de información por la gerente y clientes de Mística variedad

Objetivo:

Recopilar información que nos permita alimentar a las Matrices a trabajar en el proyecto.

Enfoque:

Cualitativo, orientado a diagnosticar las problemáticas estructurales de la empresa y evaluar sus verdaderas capacidades operativas y estratégicas.

Guía de Entrevista a la Gerente de Mística Variedad

-Gestión y Estrategia (Para evaluar la "Visión")

1. ¿Cómo nació Mística Variedad y cuál ha sido su mayor logro hasta hoy?
2. ¿Tiene la empresa definida una misión, visión u objetivos claros por escrito? Si no, ¿cómo visualiza usted el negocio en 5 años?
3. ¿Qué cree que diferencia a Mística Variedad de la competencia en Popayán? (¿Precio? ¿Calidad? ¿Diseño? ¿Atención?).

-Producción y Operaciones

4. ¿Cuál es la capacidad máxima de producción actual (prendas por semana/mes)? ¿Se está utilizando al 100%?

5. ¿Cómo maneja el proceso de estampado y confección? ¿Tiene maquinaria propia o terceriza procesos?

6. ¿Quiénes son sus proveedores de telas e insumos? ¿Tiene problemas de abastecimiento cuando hay bloqueos en la vía Panamericana?

-Mercadeo y Ventas (Para evaluar "Posicionamiento")

7. ¿Quién es su cliente ideal actualmente? (Estudiantes, empresas, dotaciones, familias).

8. ¿Qué canales utiliza para vender? (Tienda física, Instagram, WhatsApp, referidos). ¿Cuál le trae más ventas?

9. ¿Cómo fija los precios de sus productos? ¿Sabe exactamente cuánto le cuesta producir una unidad (incluyendo su mano de obra)?

-Finanzas y Talento Humano (Para evaluar "Recursos")

10. ¿La empresa lleva registros contables formales o maneja un "cuaderno de cuentas"?

11. ¿El personal operativo tiene contrato formal? ¿Qué dificultades tiene para contratar o retener empleados capacitados en Popayán?

Entrevista realizada

- Gestión y Estrategia

1. **¿Cómo nació Mística Variedad y cuál ha sido su mayor logro hasta hoy?**

   "El negocio nació hace 7 años como una idea para generar ingresos extra, inició con la reventa de camisetas y deportivos estampados, los más grandes logros de Mística han sido la permanencia en el mercado pese a la pandemia y los conflictos de orden social en el cauca, otro ha sido la forma como se ha reinventado dentro de las redes sociales (realizando lives en Tik Tok) logrando atraer nuevos clientes, una alta demanda y operatividad."

2. ¿Tiene la empresa definida una misión, visión u objetivos claros por escrito?

Misión	Visión
Somos una empresa del Cauca, dedicada a crear prendas y accesorios textiles con estampados personalizados de alta calidad. Transformamos ideas en diseños únicos para emprendedores, empresas y amantes de la moda en todo el país. Entregamos soluciones versátiles, rápidas y a precios competitivos, impulsando la expresión individual y el éxito de nuestros clientes mediante un enfoque innovador y sostenible.	Para el 2030, ser la empresa líder del suroccidente en estampados personalizados, confección de prendas y accesorios textiles, innovando con calidad y sostenibilidad para inspirar identidades únicas a emprendedores, empresas y amantes de la moda en todo Colombia.

3. ¿Qué cree que diferencia a Mística Variedad de la competencia en Popayán?

"Nuestro diferencial es la personalización dado que Mística Variedad no saca grandes lotes en serie, si el cliente desea un estampado específico o un ajuste a su medida, nosotros lo realizamos con buenos acabados y en tiempos reducidos, ya

sea que requiera un diseño único o 50 unidades del mismo, garantizamos insumos Premium y entregas flexibles enfocándonos siempre en dar un buen servicio.”

-Producción y Operaciones

4. ¿Cuál es la capacidad máxima de producción actual? ¿Se usa al 100%?

“No tengo el número exacto, pero podríamos sacar unas 350 prendas a la semana si trabajamos de corrido. No estamos al 100% de la capacidad siempre; hay meses buenos como diciembre o época de colegios donde no damos abasto, y otros meses en los que el volumen de producción es bajo.”

5. ¿Cómo maneja el proceso de estampado y confección?

“Mística cuenta con sus propias máquinas de confección y estampado, de hecho cuenta con la maquina DTF que es lo último en tendencia en el sector de estampado textil, ahora bien, el proceso de confección se inicia en la solicitud de las telas a nuestro proveedor, pasa a corte y posteriormente al área de cierre; luego de tener la prenda cerrada se envía al almacén en donde se realiza el estampado de la prenda; para el estampado se realiza el diseño solicitado y se imprime, para luego entregar al operario encargado de estampar.”

6. ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Tiene problemas con la vía Panamericana?

"En un 90 % Las telas y tintas casi todas vienen de Cali o Medellín; y sí, la vía Panamericana es nuestro mayor dolor de cabeza, cuando hay bloqueos en el Cauca, es por ello que el otro 10% de insumos los compramos en la ciudad de Popayán, lastimosamente los costos son altos y la disponibilidad es baja.

-Mercadeo y Ventas

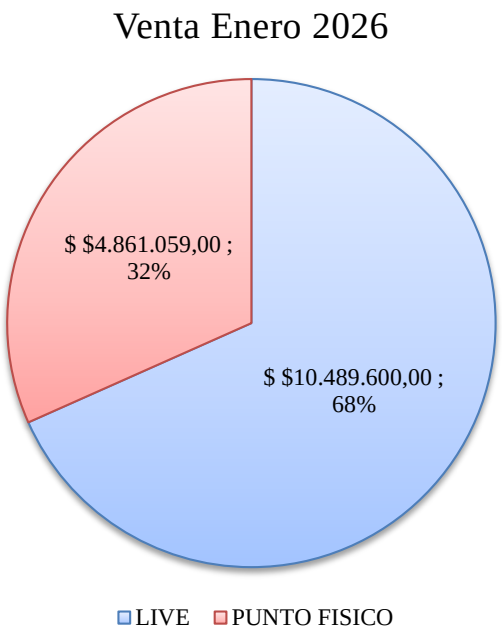
7. ¿Quién es su cliente ideal actualmente?

"Nuestro cliente ideal es aquel mayorista que busca comprar para su emprendimiento, aunque las utilidades son mayores en las ventas al detal, estas consumen de tiempo para brindar asesoría; este tiempo por el contrario puede ser empleado en producción o en la toma de pedidos en volumen, favoreciendo la rotabilidad y rentabilidad en los productos."

8. ¿Qué canales utiliza para vender?

"Desde Junio del año 2025 se está empleando las ventas por live en Tik Tok, red que nos ha permitido dar un nuevo surgimiento en las plataformas, las ventas realizadas por este medio puntean un 68% de las ventas en enero según **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** del año 2026, el local físico ayuda, pero las redes son las que traen gente nueva, la toma de pedidos se realiza por WhatsApp."

Figura 2. Ventas según canal



Fuente: Mística Variedad post

9. ¿Cómo fija los precios? ¿Sabe cuánto le cuesta producir una unidad?

- Los costos de producción se calculan en base de los insumos y tiempo empleado en una prenda, para ello se divide la cantidad de producto utilizado en un lote por la cantidad extraída a ello se le suma el tiempo de operario (Salario/Tiempo); luego de obtener estos resultados se suma el 25 % que es la utilidad que la empresa obtiene sobre un producto personalizado en venta al mayor.

-Finanzas y Talento Humano

10. ¿La empresa lleva registros contables formales?

"SI, hace unos años la empresa realiza su declaración de renta y sus pagos anuales en cámara y comercio como comerciante formal; desde enero cuenta con una plataforma hecha a medida que ayuda a controlar la gestión de facturas, ventas y gastos permitiendo llevar un control en los reportes."

11. ¿El personal tiene contrato formal? ¿Qué dificultades hay para contratar?

"Es muy difícil. Se trabaja por obra o labor, o al destajo (por prenda cosida). En Popayán es complicado encontrar operarios de confección que sean responsables y quieran quedarse fijos. Muchos aprenden un poco y se van, o la informalidad del sector hace que no podamos ofrecer contratos con todas las prestaciones de ley por ahora."

Anexo 2.

Con el propósito de complementar el análisis cuantitativo y obtener una visión profunda de la realidad interna de Mística, se llevó a cabo una serie de entrevistas estructuradas dirigidas al personal operativo de la organización, este acercamiento cualitativo permite contrastar la planificación estratégica con la ejecución diaria en el taller, identificando percepciones sobre la cultura laboral, la seguridad industrial y la eficiencia tecnológica desde la perspectiva de quienes ejecutan los procesos. Ver Tabla 25

Tabla 25. Entrevistas y Respuestas Personal Mística

Categoría	**Pregunta**	**Trabajador 1 Operario**	**Trabajador 2 Coordinadora de punto de venta y estampado**

1. Cultura y Adaptabilidad	¿Cómo describiría su rol diario en la empresa?	Excelente, porque el horario que nos brindan para trabajar es justo, tenemos espacios de ocio y descanso.	Mi desempeña en la empresa se enfoca en el área de atención al cliente virtual y física en el punto de venta en el área de estampado.
	¿Siente que tiene la flexibilidad para apoyar en diferentes áreas cuando hay pedidos urgentes?	Sí, me considero una persona colaborativa y realiza trabajo adicional al propio.	Sí, agilizo procesos y doy soporte en diferentes áreas para brindar satisfacción al cliente.
	¿Qué tan preparado se siente para asumir nuevas tareas si la empresa decide automatizar procesos?	Me siento a disposición para nuevos cambios y conocimientos; me gusta aprender.	Me encuentro preparada para asumir nuevas responsabilidades o roles con completa disposición.
2. Seguridad y Procesos	¿Conoce los riesgos de su puesto y los implementos de seguridad (SGSST)?	Conozco los riesgos visuales, pero no conozco los implementos de seguridad necesarios.	Identifico riesgos de quemaduras, cortes y caídas, sé que para evitar posibles quemaduras puedo usar guantes especializados para el are de estampado.
	¿Cuándo fue la última vez que recibió una capacitación técnica o de seguridad externa?	Hace 9 años no recibo capacitación externa.	No he recibido capacitaciones externas para el desempeño de mis funciones en la empresa.
	¿Los procesos están documentados o dependen de la memoria e instrucción verbal?	No se encuentran documentados; dependen del conocimiento particular.	Dependen totalmente de la memoria y la instrucción verbal.
3. Propuesta de Valor y Competencia	¿Qué es lo que más valoran los clientes frente a otros talleres (calidad, tiempo, precio)?	Valoran la calidad de las prendas y el esfuerzo por brindar precios justos.	Valoran los precios competitivos, la atención, los "lives" en redes y la calidad.

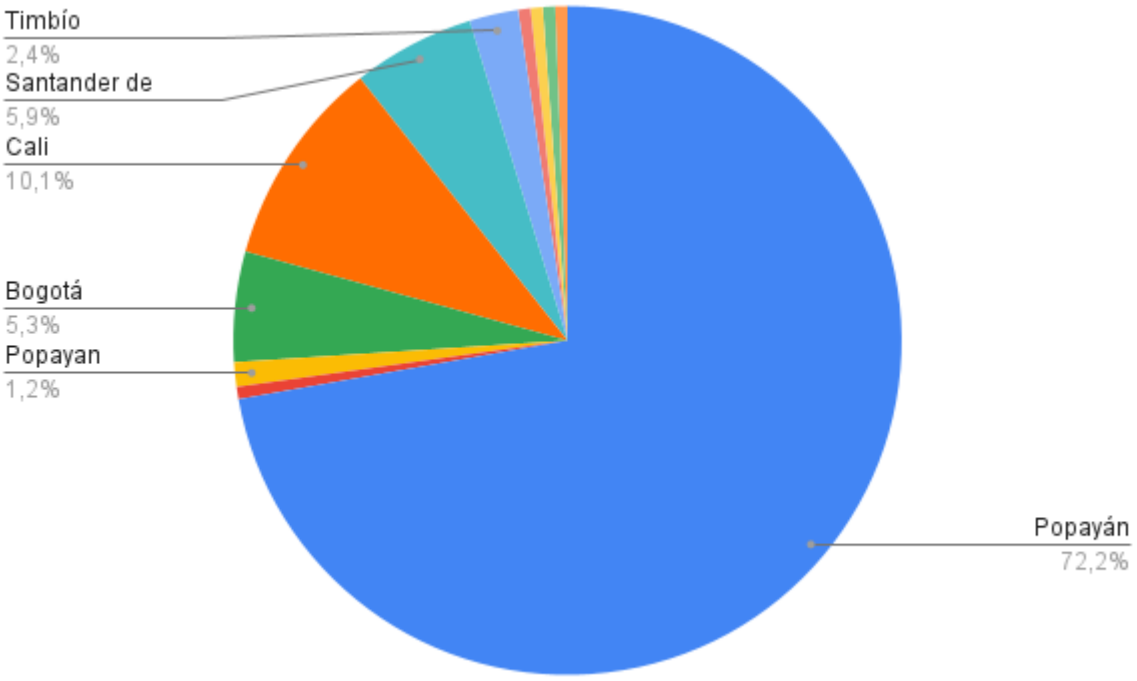
	¿Cómo afecta el ritmo de trabajo cuando hay bloqueos en la vía Panamericana?	Afecta la producción; sin insumos es difícil completar los pedidos programados.	Es difícil poder cumplir con los pedidos, sin embargo se busca brindar opciones a los clientes para no afectar el nombre de la empresa por causas externas.
4. Tecnología y Futuro	¿Qué herramientas tecnológicas facilitarían su trabajo diario?	Ninguna; me siento segura con las herramientas asignadas actualmente.	Hace poco se implementó u software que permite agilizar las facturas y llevar inventario e historial de compras de los clientes, lastimosamente presenta algunas fallas, pero son resueltas rápidamente; este software agiliza y ayuda bastante para el área de atención al cliente.
	¿Estaría dispuesto a participar en un programa de formación para la norma ISO 9001?	Sí, me gustaría participar para poderme capacitar y conocer nuevas técnicas de trabajo.	Sí, estoy dispuesta a participar para ampliar mis conocimientos.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3.

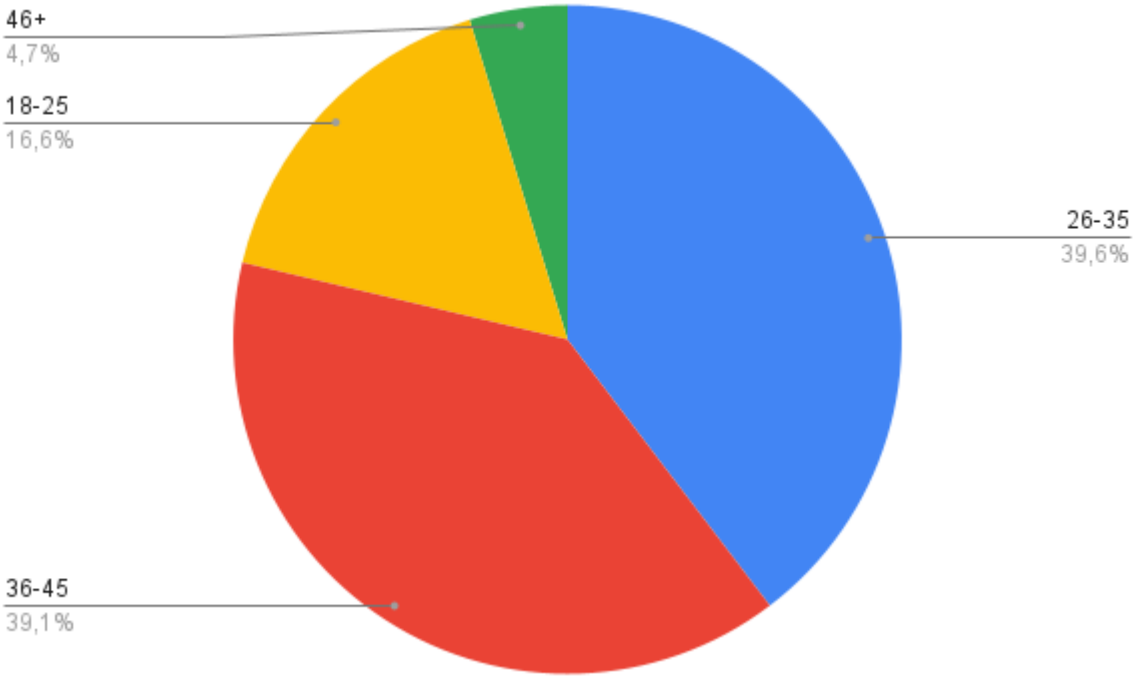
Para la recopilación de datos se realizó encuesta a 169 clientes por medio de google forms, la encuesta y resultados estadísticos se anexan a continuación.

Figura 3. Lugar de residencia clientes.



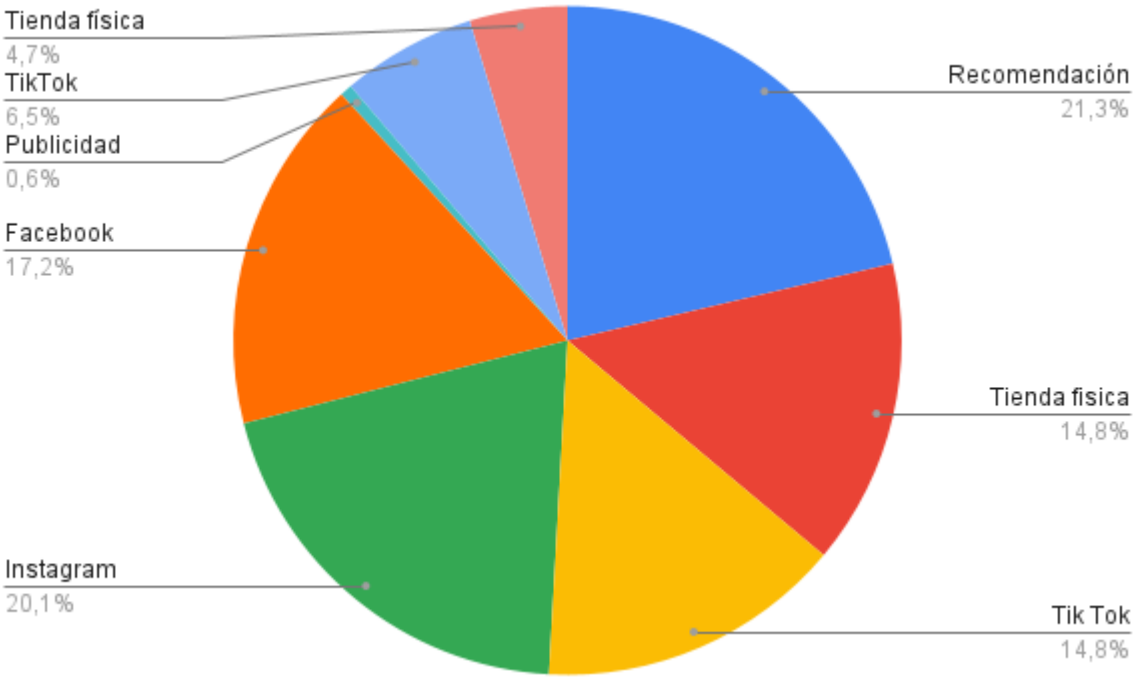
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. ¿Cuál es tu edad?



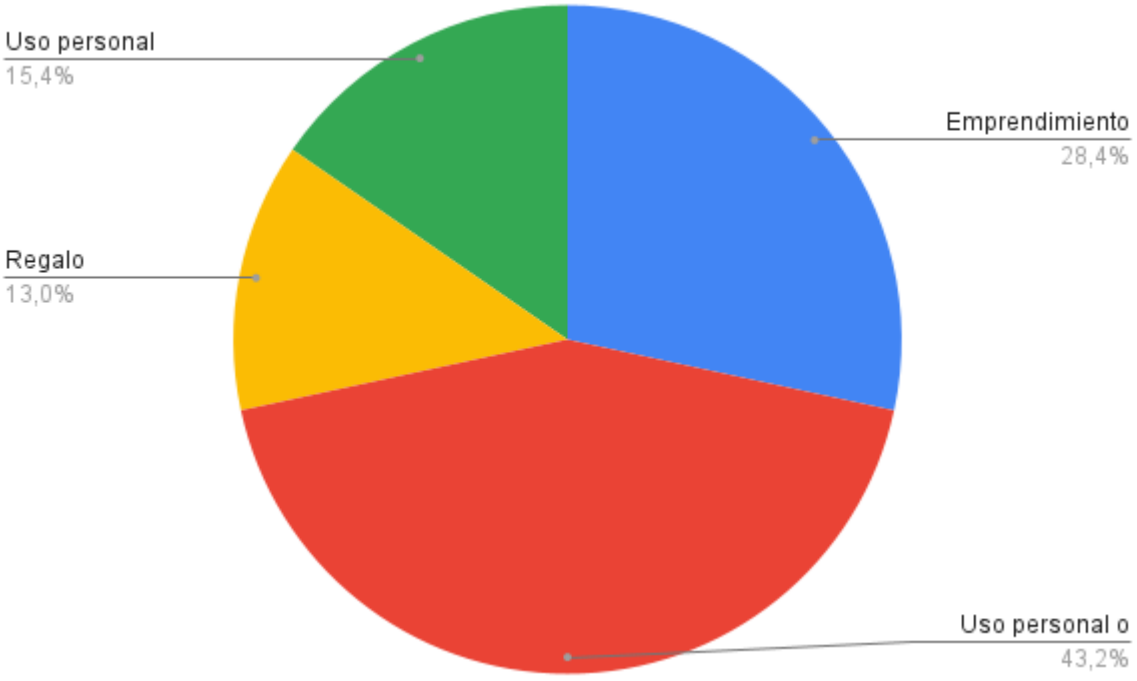
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. ¿Cómo conociste a Mística?



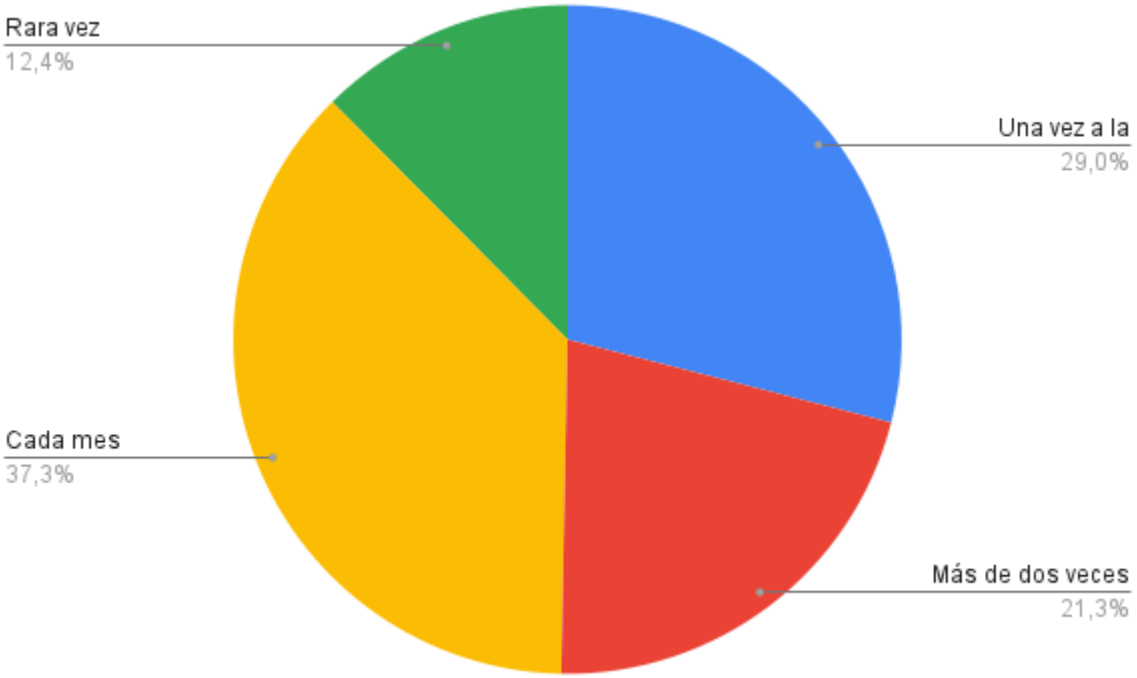
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. ¿Cuál es tu objetivo de compra?



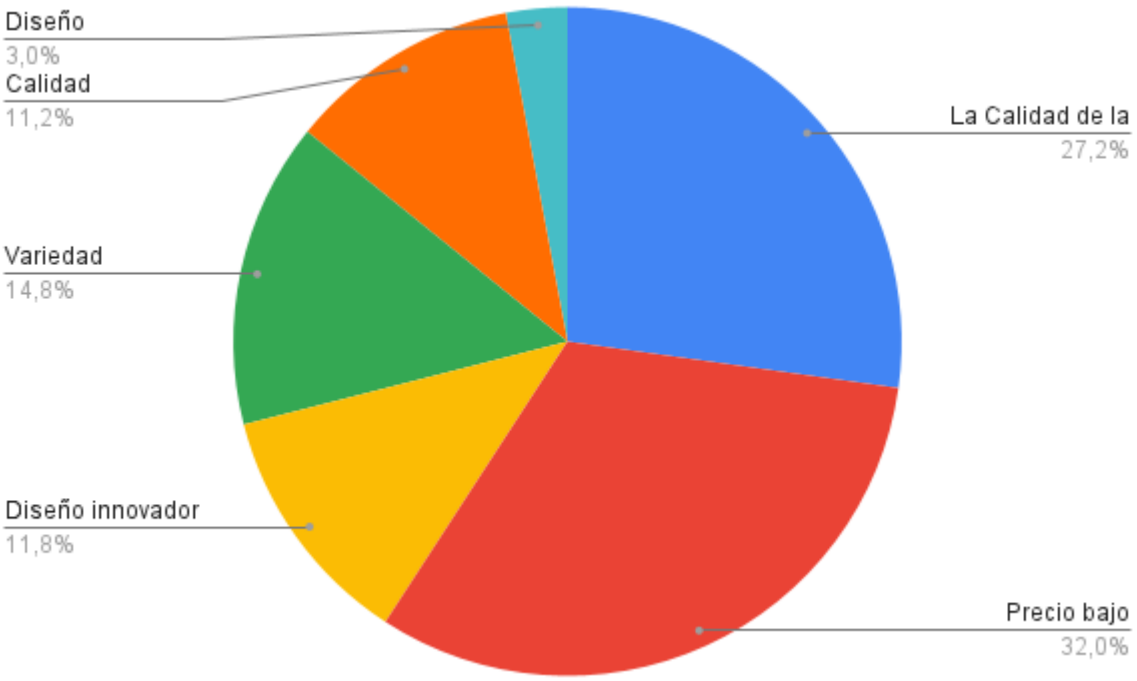
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. ¿Con qué frecuencia realizas tus compras en Mística?



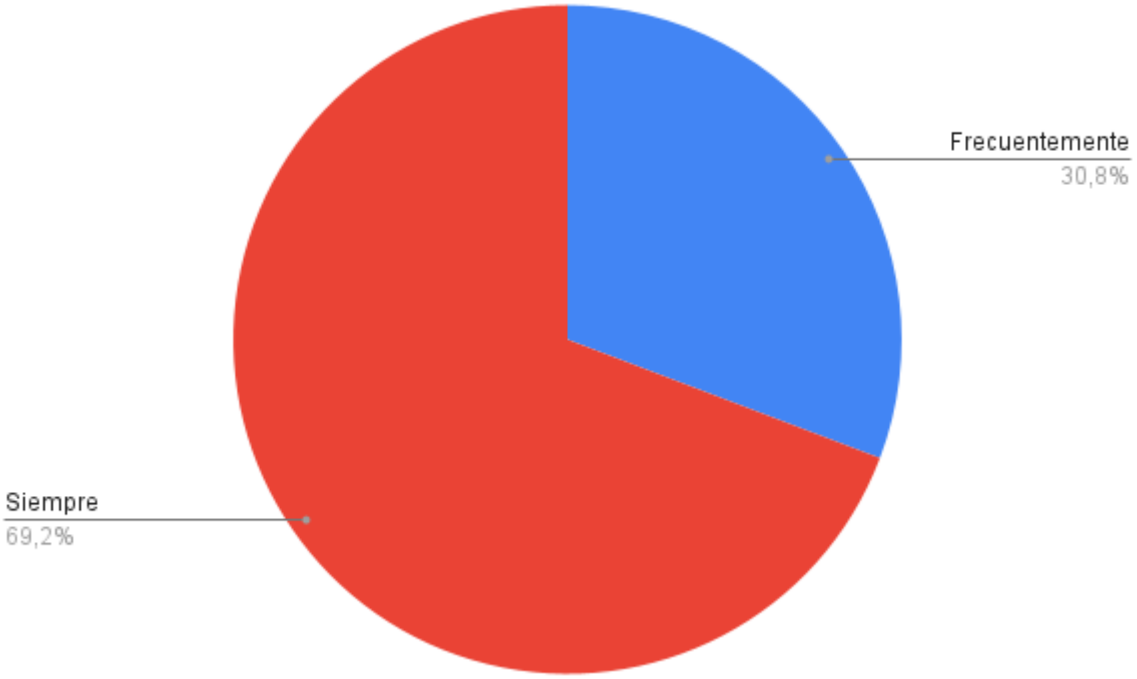
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Al momento de elegir una prenda o servicio de estampado, ¿qué es lo más importante para usted?



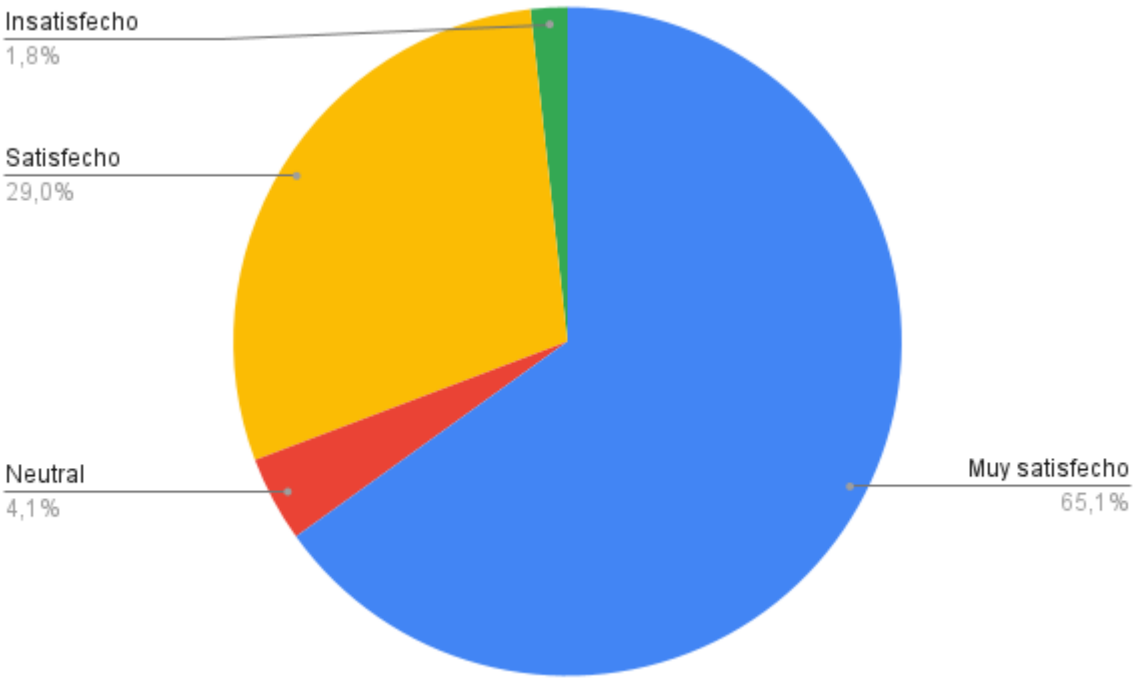
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. ¿Cree usted que los productos ofrecidos por Mística van acorde a la temporada?



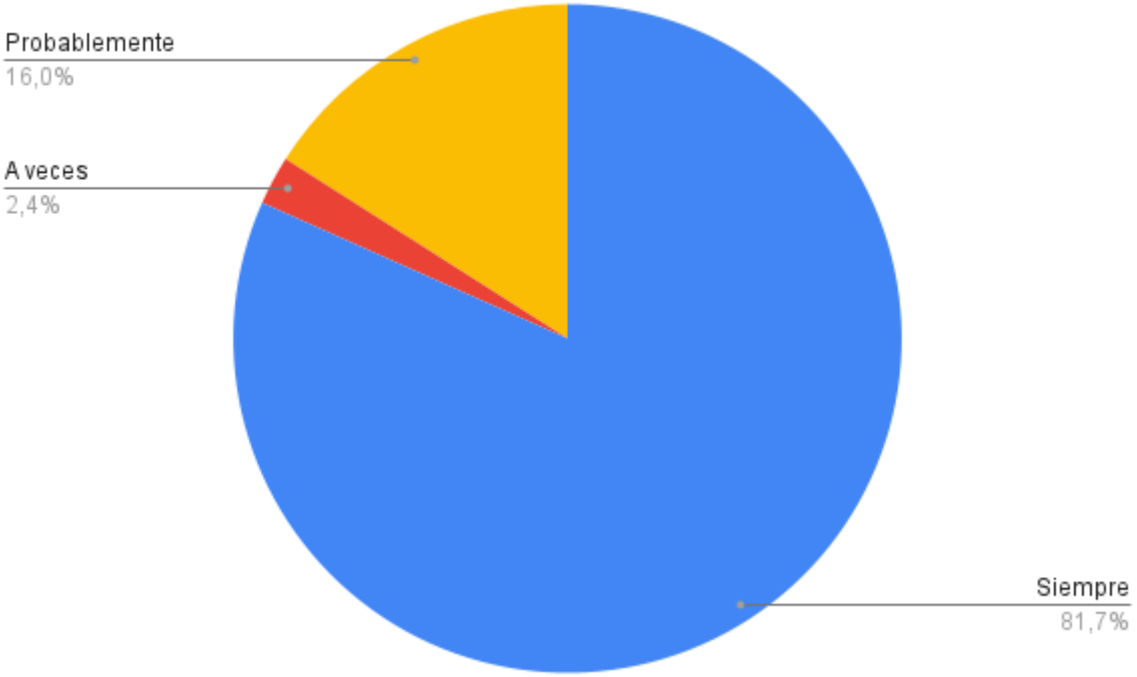
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. ¿Qué tan satisfecho está con la personalización de los productos?



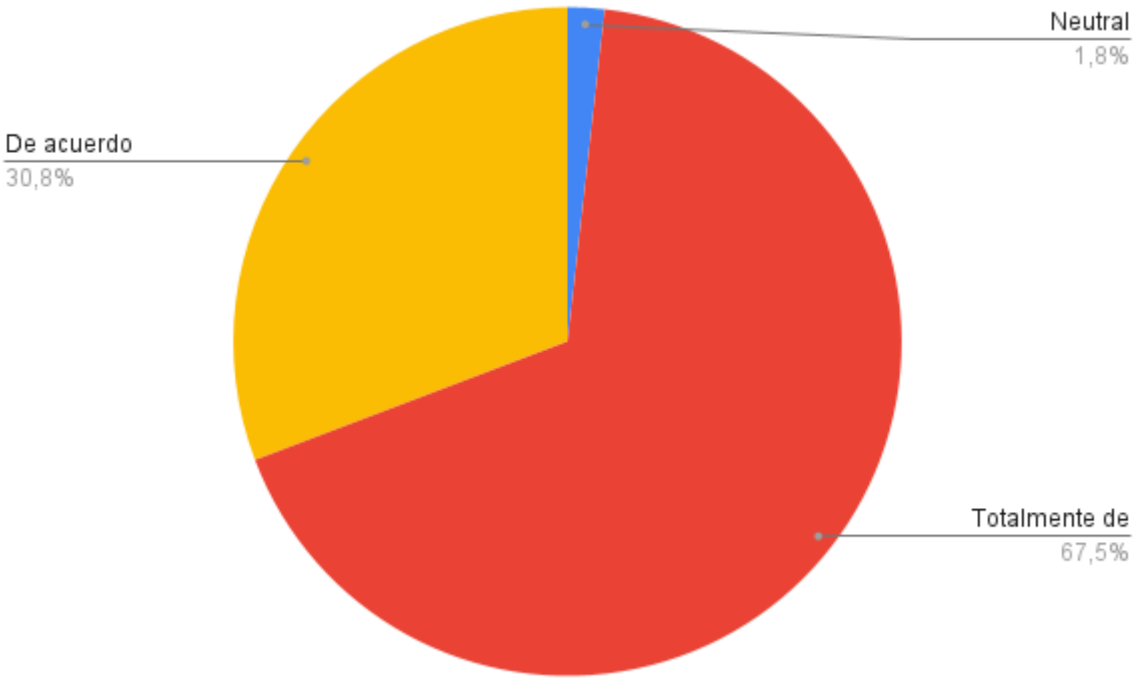
Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. ¿Los estampados cumplen con sus expectativas de durabilidad?



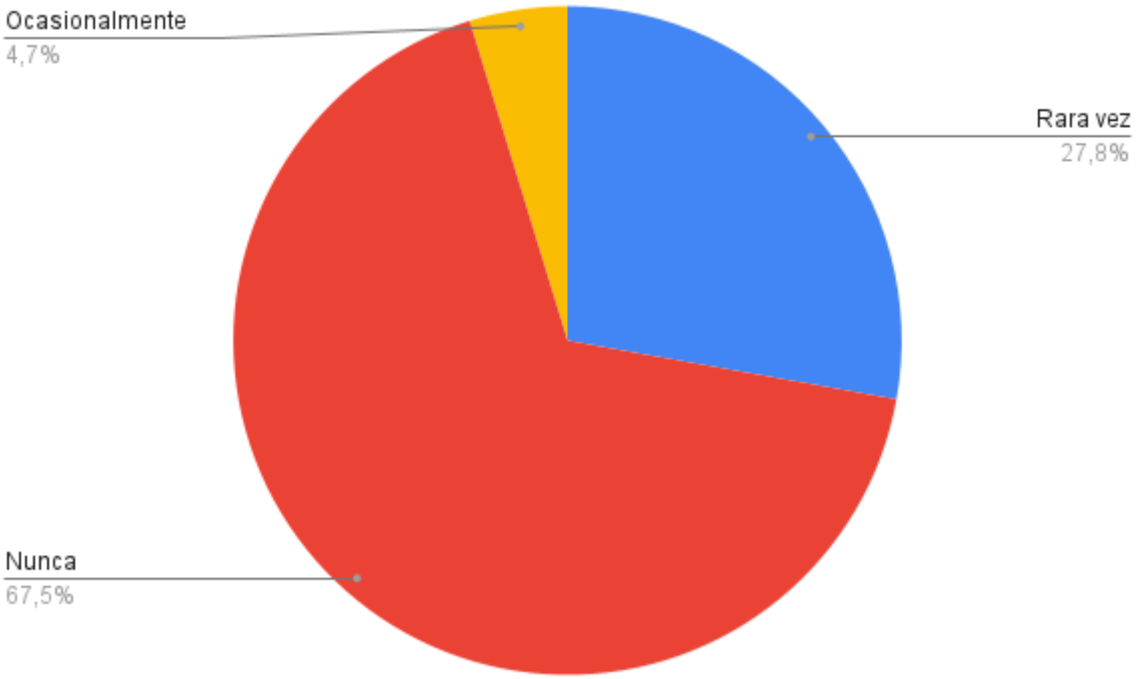
Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. ¿Los productos de Mística tienen una buena relación calidad-precio?



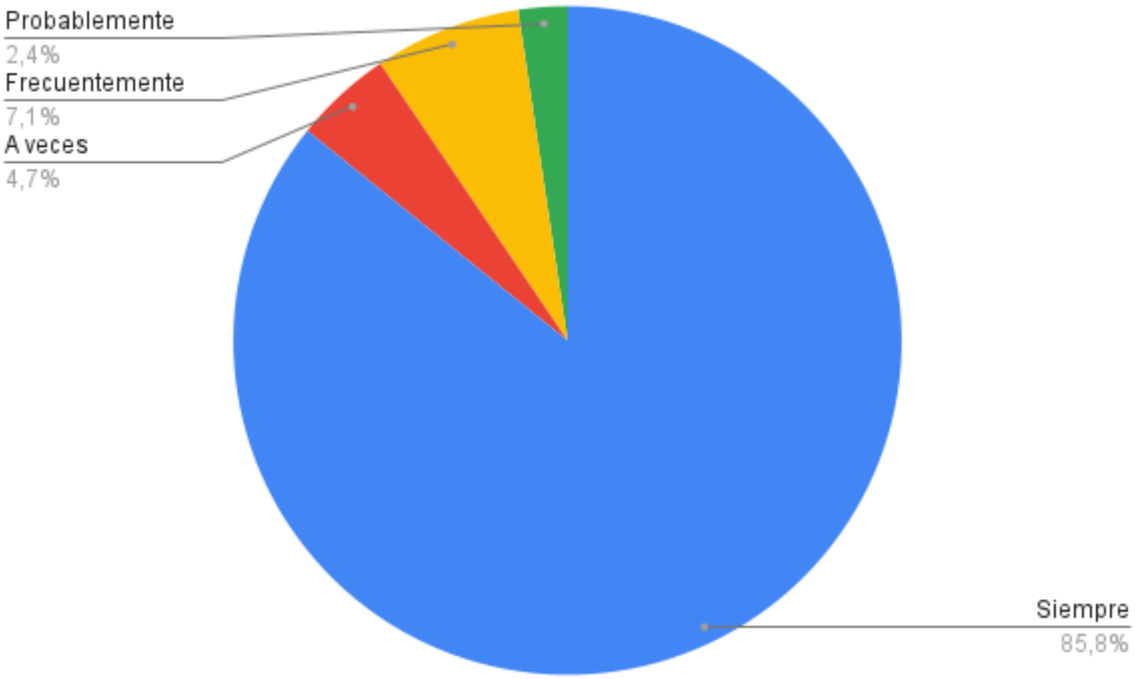
Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. ¿En alguna ocasión ha recibido productos con defectos?



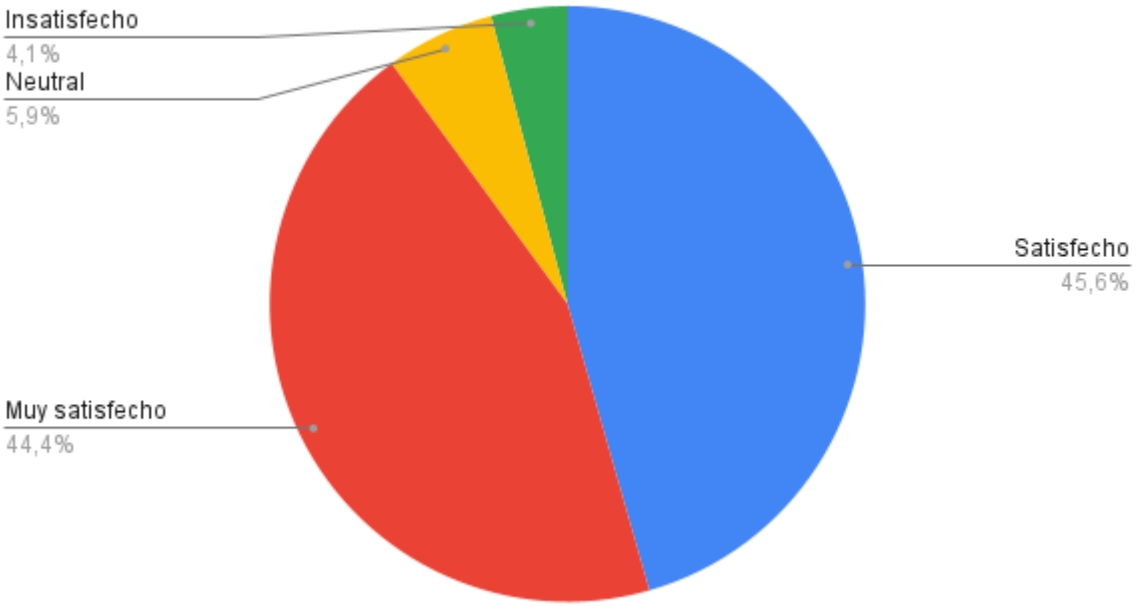
Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. ¿El personal de Mística resuelve sus dudas e inquietudes de manera oportuna?



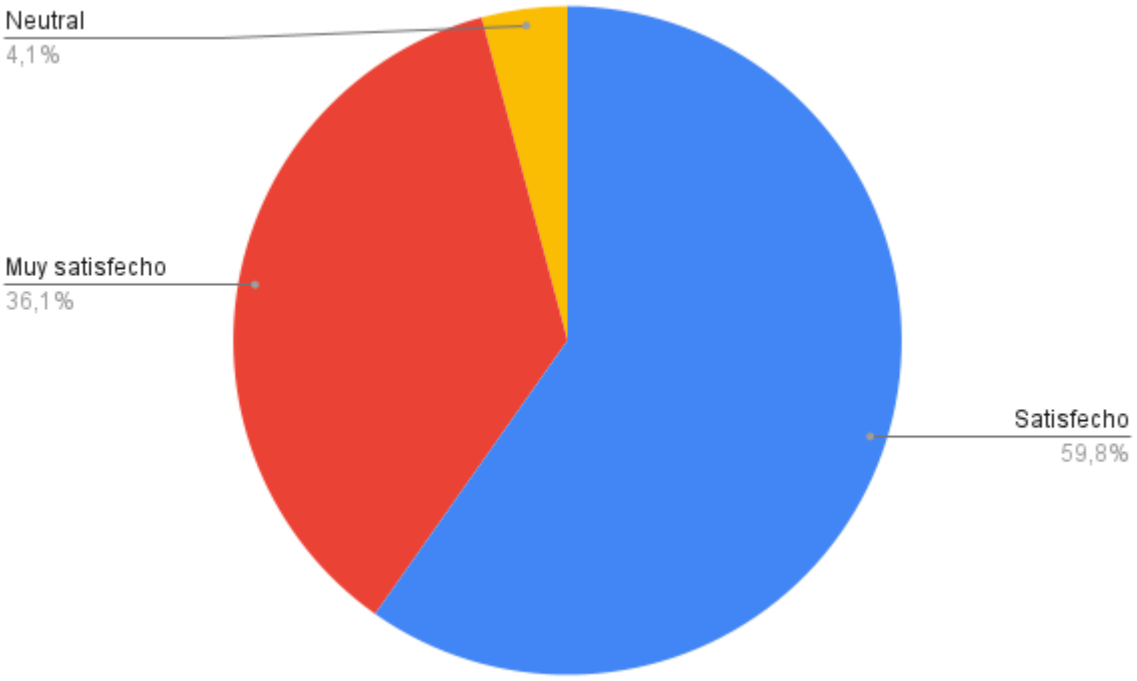
Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. ¿Qué tan satisfecho estás con el asesoramiento que recibiste en tu compra?



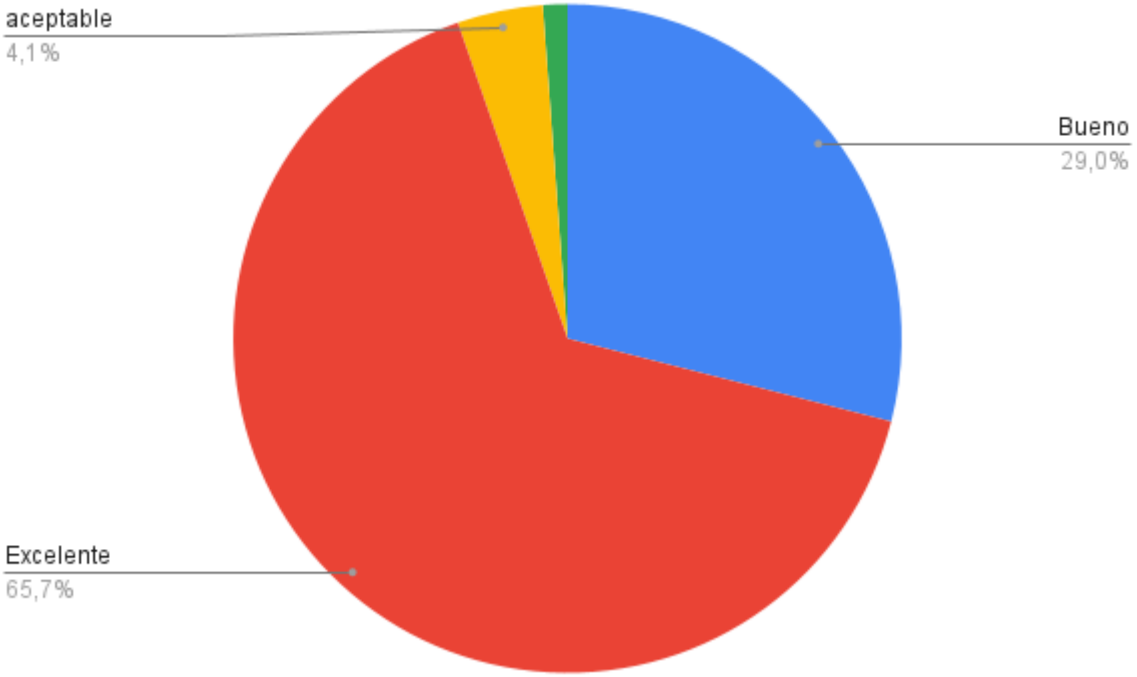
Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. ¿Está satisfecho con la agilidad del proceso del pedido?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17. En general ¿Cómo calificaría la calidad de los productos y el servicio al cliente de Mística?



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4.

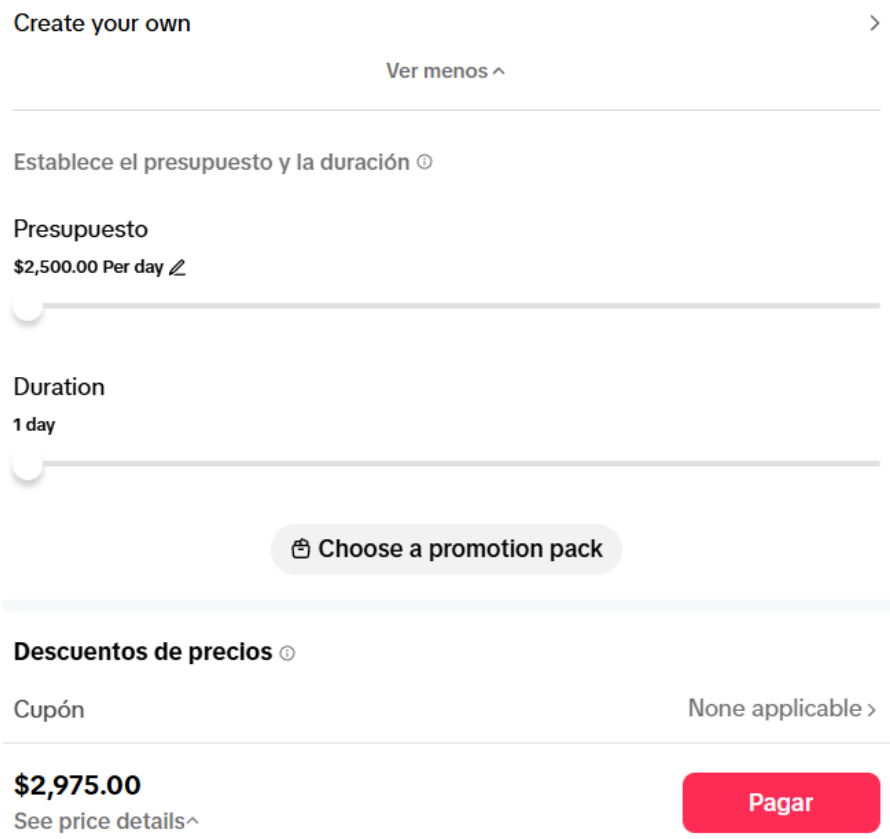
Se anexa costos presupuestados para publicidad comercial, estos son costos estimados para un día. A continuación, se anexan las **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Figura 18. Presupuesto Facebook



Fuente: Facebook

Figura 19. Presupuesto Tik Tok



Fuente: Tik Tok