





Blue Ocean Strategy as a Strategic Planning Tool for the Ecuadorian Textile Sector

Andrade Arteaga Carla, Mgs¹; Cabrera Jara Clara, Mgs¹; Lozano Robles Mariana, Mgs¹; Sambonino García Bárbara, Mgs¹

¹Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Cda. Universitaria Av. Delta s/n y Av. Kennedy, Ecuador, carla.andradea@ug.edu.ec, clara.cabreraj@ug.edu.ec, mariana.lozanorob@ug.edu.ec, lourdes.samboninog@ug.edu.ec

ABSTRACT

This study analyzes the Blue Ocean Strategy as a strategic planning tool in the Ecuadorian textile sector using a hermeneutic analysis approach. The research employs a qualitative methodology with a descriptive scope and a non-experimental design. Furthermore, it assesses the present state of the Ecuadorian textile industry and examines how the Blue Ocean Strategy can establish a competitive edge in the domestic market by fostering innovation and ongoing enhancement.

Key words: *Ecuadorian textile sector, blue ocean strategy, competitiveness, adaptation, innovation.*

La Estrategia Océano Azul como Herramienta de Planificación Estratégica para el Sector Textil Ecuatoriano

Andrade Arteaga Carla, Mgs¹; Cabrera Jara Clara, Mgs¹; Lozano Robles Mariana, Mgs¹; Sambonino García Bárbara, Mgs¹

¹Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas, Cdda. Universitaria "Universidad de Guayaquil", Av. Delta s/n y Av. Kennedy, Ecuador, carla.andradea@ug.edu.ec, clara.cabreraj@ug.edu.ec, mariana.lozanorob@ug.edu.ec, lourdes.samboninog@ug.edu.ec

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la Estrategia del Océano Azul como herramienta de planificación estratégica en el sector textil ecuatoriano utilizando un enfoque de análisis hermenéutico. La investigación emplea una metodología cualitativa con alcance descriptivo y un diseño no experimental. Además, evalúa el estado actual de la industria textil ecuatoriana y examina cómo la Estrategia del Océano Azul puede establecer una ventaja competitiva en el mercado interno fomentando la innovación y la mejora continua.

Palabras claves: sector textil ecuatoriano, estrategia océano azul, competitividad, adaptación, innovación.

I. INTRODUCCIÓN

El sector textil enfrenta una dinámica de demanda en constante cambio por parte de los consumidores, ya que las transformaciones en el mercado tienden a ser impredecibles para las diversas empresas que integran esta industria.

Paralelamente, la creciente conciencia ambiental en torno a la comercialización de productos responsables con el entorno está en aumento. En vista de esto, el sector debe estar atento a las nuevas tendencias para adaptarse y satisfacer las necesidades del mercado a través de la implementación de enfoques innovadores y distintivos.

En muchos casos, las empresas textiles tienden a competir con estrategias similares, lo cual no agrega valor a sus operaciones. Para alcanzar los objetivos deseados por el sector textil ecuatoriano, es fundamental buscar la innovación mediante la implementación de estrategias frescas, aprovechando las amplias posibilidades de crecimiento que ofrece la ejecución de una estrategia de océano azul [7].

En años recientes, el sector ha experimentado la influencia de variables económicas, destacando la competencia en el mercado textil debido a la introducción de productos de origen chino en el país, que ofrecen precios significativamente más bajos. Para las compañías textiles

ecuatorianas, esto ha significado la entrada de un competidor de peso. Otra variable de impacto es el elevado costo de los aranceles en la maquinaria importada, lo cual repercute en el incremento de los costos de producción y, al mismo tiempo, en una disminución de la rentabilidad [12].

En respuesta a este panorama, el sector textil ecuatoriano busca elevar su competitividad a través de la adopción de la estrategia del océano azul que, de acuerdo con [3], "facilita el lanzamiento de productos y servicios de calidad, obteniendo la aprobación de los consumidores y permitiendo la exploración de nuevos nichos de mercado mediante enfoques innovadores en el sector".

El objetivo primordial de esta investigación radica en analizar cómo la estrategia del océano azul puede convertirse en una herramienta efectiva de planificación estratégica para las empresas textiles ecuatorianas. En este sentido, se establecerán definiciones y se evaluarán los beneficios y desafíos de su aplicación en el contexto específico del sector textil ecuatoriano.

A través de este estudio, se pretende proporcionar una visión integral y práctica sobre cómo las empresas textiles ecuatorianas pueden aprovechar la estrategia del océano azul para revitalizar su enfoque estratégico, generar un crecimiento sostenible y posicionarse en un lugar destacado dentro del panorama empresarial.

Mediante esta contribución, se busca enriquecer el conocimiento académico y brindar a los profesionales y empresarios del sector textil una valiosa guía estratégica para abordar con éxito los desafíos actuales y futuros.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

A. El sector textil ecuatoriano

El sector textil ecuatoriano se remonta a la época de la colonia, cuando la lana de oveja era utilizada en los obrajes para fabricar tejidos.

Más adelante, las primeras industrias que aparecieron se dedicaron al procesamiento de la lana, hasta que a principios de la década de 1950 se introdujo el algodón. Hoy en día la industria textil ecuatoriana fabrica productos provenientes de todo tipo de fibra como el nylon, la lana, y la seda. Ecuador se

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

encuentra segundo dentro de los países que se dedican a la producción y desarrollo de la industria textil fundamental en exportaciones, por ende, este es considerado en un elemento indispensable en la economía del país [16].

El sector textil y confección del Ecuador considera 14 partidas arancelarias, clasificadas desde la 50 hasta la 63. En tabla 1, se detalló el código arancelario y su respectiva descripción de cada producto perteneciente al subsector textil.

Tabla 1 Principales grupos textiles

Partida	Descripción
50	Seda
51	Lana y pelo fino
52	Algodón
53	Las demás fibras textiles vegetales
54	Filamentos sintéticos o artificiales
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas
56	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; artículos de cordelería
57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil
58	Tejidos especiales;
59	Telas impregnadas,
60	Tejidos de punto
61	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto
62	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto
63	Los demás artículos textiles confeccionados

Fuente: Banco Central del Ecuador

La industria textil ecuatoriana se ha caracterizado en el sector económico del país por su influencia sobre el producto interno bruto (PIB) y en el empleo. Según el [2], a inicios del siglo XXI, específicamente en el año 2000, la industria textil tuvo una participación del 9% y 2,01% sobre el PIB manufacturero y PIB total, respectivamente. Sin embargo, para el año 2015, su participación se reduce, llegando a representar el 5,59% y 0,80% del PIB manufacturero y PIB total, respectivamente.

En el trabajo de [8], se refiere al sector textil como “estratégico desde el punto de vista económico y social puesto que es gran generador de ingresos y de puestos de empleo, especialmente de personas que no tienen acceso a una educación superior ya que la gran mayoría son operarios”.

Así mismo, la industria textil es responsable de la creación de numerosos empleos, situándose como el segundo sector manufacturero con mayor cantidad de trabajadores, solo por detrás del sector de alimentos, bebidas y tabacos.

Según las estimaciones de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), aproximadamente 25.000 personas trabajan directamente en empresas textiles, mientras que más de 100.000 lo hacen de manera indirecta [1].

Durante el periodo 2016-2020 el sector de Fabricación de productos textiles registró una participación promedio sobre el

PIB total del 0.77%, existiendo para el 2020 un decrecimiento del 10.17% con respecto a 2019. En específico, el sector de Fabricación de prendas de vestir reportó entre 2016 y 2019 una participación promedio del 0.31% del PIB total, existiendo para el 2019 un decrecimiento del 0.52% en comparación con 2018 [6].

Por otro lado, las exportaciones del sector textil ecuatoriano se redujeron en un 27% respecto a las exportaciones del año 2019, mientras que, para octubre del 2021 las exportaciones representaban más del 100% del valor total FOB del año 2020, lo que representa una recuperación debido a la pandemia (Corporación Financiera Nacional, 2021).

En la actualidad, la industria textil ocupa el tercer lugar en tamaño dentro del sector de la manufactura, esta industria aporta alrededor del 7% al PIB manufacturero y aproximadamente el 1% del PIB nacional [1].

Destinar tiempo y recursos para el análisis empresarial para alcanzar los objetivos propuestos en el sector textil ecuatoriano y para adaptarse a los cambios en el mercado es una ventaja competitiva que muchas empresas pueden adoptar para superar los inconvenientes y amenazas que pueda sufrir el sector.

B. Desafíos del sector textil ecuatoriano

El sector textil ecuatoriano se encuentra frente a una serie de desafíos que obstaculizan su crecimiento y desarrollo en el mercado global. Según las investigaciones de los autores [19], [20],[21] y [22] estos desafíos incluyen:

1) Competencia global intensa: El sector textil ecuatoriano se enfrenta a una competencia feroz a nivel mundial, especialmente de países con costos laborales más bajos y una capacidad de producción a gran escala. La competencia global ejerce presión sobre los precios y la calidad de los productos textiles ecuatorianos.

2) Dependencia de las materias primas importadas: A pesar de tener una variedad de recursos naturales y materias primas disponibles localmente, el sector textil ecuatoriano a menudo depende de la importación de insumos clave, lo que aumenta los costos de producción y lo hace vulnerable a los cambios en las políticas comerciales internacionales y las fluctuaciones de los tipos de cambio.

3) Infraestructura limitada: Algunas áreas del sector textil ecuatoriano carecen de infraestructura moderna y avanzada, lo que afecta la eficiencia y la productividad. La falta de tecnología y maquinaria de última generación puede dificultar la capacidad del sector para competir en el mercado global.

4) Diversificación limitada: La industria textil ecuatoriana a menudo se ha centrado en la producción de productos convencionales y ha mostrado una limitada diversificación en términos de diseños y tipos de productos. La falta de innovación y diversificación limita las oportunidades de expansión y crecimiento en el mercado internacional.

5) Exploración de nuevos mercados: Al identificar segmentos de mercado no explotados o poco atendidos, las empresas textiles pueden expandir su base de clientes y generar nuevas oportunidades de crecimiento. Esto podría implicar la creación de líneas de productos específicas para nichos de mercado previamente no considerados.

6) Sostenibilidad y responsabilidad social: El sector textil enfrenta desafíos significativos en la implementación de prácticas sostenibles y responsabilidad social en su cadena de suministro. La creciente demanda mundial de productos sostenibles y éticamente responsables ha impulsado la necesidad de que las empresas textiles ecuatorianas alineen sus operaciones con prácticas ambientalmente sostenibles y socialmente responsables. Esto implica adoptar estándares más rigurosos en términos de prácticas medioambientales y laborales. Al cumplir con estas demandas, las empresas no solo pueden satisfacer las expectativas de los consumidores actuales, sino también mitigar los impactos negativos en el medio ambiente y en la sociedad.

7) Reducción de costos: La aplicación de prácticas sostenibles en la producción y el uso de tecnologías eficientes pueden ayudar a reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad. Al adoptar procesos más eficientes y sostenibles, las empresas pueden optimizar su cadena de suministro y mejorar su posición competitiva.

8) Tendencias cambiantes en la moda y el diseño: El sector debe mantenerse al tanto de las tendencias cambiantes en la moda y el diseño para satisfacer las demandas de un mercado cada vez más volátil. La capacidad de adaptarse rápidamente a las preferencias cambiantes de los consumidores es crucial para mantener la relevancia y la competitividad en la industria textil.

9) Políticas comerciales internacionales: Las políticas comerciales internacionales y los acuerdos de libre comercio pueden tener un impacto significativo en la competitividad y el acceso a los mercados internacionales para el sector textil ecuatoriano. Los cambios en las políticas comerciales pueden crear desafíos u oportunidades dependiendo de cómo afecten los aranceles y las barreras comerciales.

C. Planificación estratégica

El término estrategia se puede definir como la “determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas” [5].; así como también se puede definir como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, 2005).

Según el autor [13] define la planeación estratégica como “un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las organizaciones determinen con mayor claridad su misión y visión en el mediano y largo plazo, constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a ambientes complejos, exigentes, cambiantes y

dinámicos logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus productos y servicios”.

1) Estrategia del océano azul

Según [3]., los océanos azules son “espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable”

El autor [14] define “como un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad”.

También, [4] reflexiona sobre los mercados que forman parte de océanos azules y rojos. Dentro de la definición del océano azul, las estrategias son consideradas como innovadoras y diferenciadoras con relación a lo usual o cotidiano. La posibilidad de una empresa para iniciar un nuevo océano azul está relacionada a las estrategias gerenciales que señalen esta posibilidad.

La estrategia del océano azul no busca competir con el océano rojo, por el contrario, busca crear y desarrollar nuevos mercados que permitan brindar espacios para la diferenciación y la búsqueda constante de la innovación. Entre los elementos claves de las estrategias del océano azul está la identificación de los factores que no son visibles actualmente, tener como ventaja un espacio desconocido por los posibles competidores y, el tener las condiciones para crear una demanda.

Los autores [3] establecen seis principios para lograr el éxito al formular la estrategia del océano azul.

La primera vía es explorar industrias alternativas, la segunda vía es explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector, la tercera vía es explorar la cadena de compradores, la cuarta vía es explorar ofertas complementarias de productos y servicios, la quinta vía es explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores, y la sexta vía es explorar la dimensión del tiempo.

El primer principio de la estrategia del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado, el cual busca separarse de la competencia y crear océanos azules.

El segundo principio, hace referencia a, enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras, responde a la pregunta: ¿Cómo alinear el proceso de planeación estratégica a fin de centrar la atención en la perspectiva global y aplicar estas ideas para dibujar el cuadro estratégico de su compañía con miras a llegar a una estrategia de océano azul?, es importante aplicar este principio para disminuir el riesgo en la planeación.

El propósito de este principio es dibujar un cuadro estratégico fácil de entender para explorar las opciones y entrar a un océano azul.

¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando?, dirige al tercer principio: ir más allá de la demanda existente. El objetivo es centrar la atención en los clientes y en

los que aún no son clientes, y en lugar de enfocarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los consumidores en común. De esta manera, un sector comercial puede ir más allá de la demanda existente con el fin de crear una nueva necesidad en el mercado que antes no existía.

Para aplicar la secuencia estratégica correcta (cuarto principio), las empresas deben analizar las siguientes variables: utilidad para el comprador, precio, costo y adaptación.

Para superar los obstáculos clave de la organización correcta (quinto principio), se deben identificar las cuatro barreras para desarrollar un modelo de negocio rentable:

La primera barrera es de percepción: establecer la necesidad entre los que conforman la organización de un cambio estratégico, a pesar de la comodidad que puede generar un océano rojo.

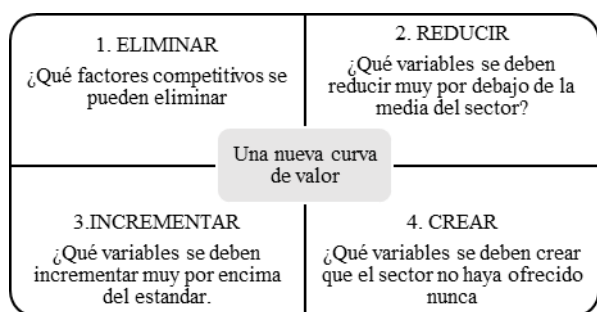
La segunda barrera son los recursos limitados. Para entrar a un océano azul se necesitan más recursos para realizarlo.

La tercera barrera es la motivación, ¿Cómo motivar a los actores clave para que procedan con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de cosas?, y la última barrera es política.

El último principio, incorporar la ejecución dentro de la estrategia, establece que una compañía la conforman todas las personas que la integran, desde la cúpula hasta la base. Es necesario crear una cultura de confianza y compromiso que motive a los que conforman la empresa a ejecutar la estrategia acordada. Este principio permite minimizar el riesgo de la desconfianza, la falta de cooperación y hasta el sabotaje.

Por otro lado, la estrategia del océano azul establece cuatro preguntas para debatir la lógica estratégica y el modelo de negocio de un sector.

Figura 1 El esquema de las cuatro acciones



Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 42).

La primera pregunta pretende eliminar variables que se dan por sentadas, aunque probablemente perdieron su valor o puedan reducir el valor y que la competencia ha mantenido por mucho tiempo.

La segunda pregunta determina si se ha exagerado en la dimensión de un producto o servicio por el afán de sobrepasar

a la competencia aumentando los costos de los mismos sin recibir una ganancia justificable.

La tercera pregunta busca descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes. Y, la cuarta pregunta, pretende crear una demanda que antes no existía descubriendo fuentes de valor nuevas para los consumidores.

Al responder las preguntas las empresas suelen obtener ciertos beneficios, uno de ellos es el hallazgo de la estrategia para conseguir la diferenciación y el bajo coste. Además, permite estudiar las variables competitivas del sector y así determinar cuáles son las que agregan valor y cuáles son las que hay que reducir.

En el contexto del sector textil ecuatoriano se puede responder al análisis con la Matriz RICE (Reducir, Incrementar, Crear y Eliminar) de la siguiente forma:

Eliminar ¿Qué factores que los rivales dan por sentado en nuestra industria pueden eliminarse, reduciendo así los costos?

En el sector textil ecuatoriano, uno de los factores que los rivales podrían dar por sentado es la dependencia de la importación de materias primas. Una forma de eliminar este factor y reducir costos sería fomentar la producción local de materias primas textiles, como el algodón y la lana, mediante la promoción de programas de cultivo y crianza de animales en el país. Esto reduciría la dependencia de las importaciones y los costos asociados.

Reducir ¿Qué factores deberían reducirse muy por debajo del estándar en nuestra industria, reduciendo así los costos?

Un factor que podría reducirse por debajo del estándar en la industria textil ecuatoriana es el tiempo de respuesta en la cadena de suministro. Implementar sistemas logísticos más eficientes y ágiles, mejorar la coordinación entre los diferentes actores de la cadena y utilizar tecnologías de seguimiento en tiempo real podría reducir los plazos de entrega y los costos asociados con el transporte y la gestión de inventario.

Incrementar. - ¿Qué factores deberían elevarse por encima del estándar en nuestra industria, aumentando así el valor?

En el sector textil ecuatoriano, un factor que se debería incrementar es la sostenibilidad. Al Implementar prácticas de producción y fabricación sostenibles, como el uso de materiales orgánicos, el ahorro de agua y energía, y la reducción de desechos, puede aumentar el valor percibido por los consumidores y generar una ventaja competitiva en un mercado cada vez más consciente del impacto ambiental y un desarrollo sostenible.

Crear. - ¿Qué factores podemos crear que los rivales no ofrecen, aumentando así el valor?

Partiendo del hecho de elevar la sostenibilidad en el sector textil, surgen oportunidades de innovación como la diseñar prendas que contengan tejidos con propiedades antimicrobianas o prendas que tengan la capacidad de regulación térmica. Estos productos innovadores proporcionan

beneficios adicionales a los consumidores y permiten una diferenciación constante de los rivales.

2) FODA

El análisis FODA se convierte en una herramienta esencial para que las empresas del sector textil ecuatoriano puedan comprender su posición competitiva, aprovechar las oportunidades disponibles y superar los desafíos presentes en el entorno empresarial actual.

Fortalezas:

Mano de obra calificada: El sector textil ecuatoriano ha desarrollado una fuerza laboral con habilidades especializadas en diseño, corte, confección y acabado de productos textiles, lo que permite la producción de prendas de alta calidad.

Proximidad a los mercados clave: Ecuador tiene una ubicación geográfica estratégica, lo que facilita el acceso a importantes mercados de exportación, como Estados Unidos y Europa. Esto reduce los costos y tiempos de envío y favorece la competitividad.

Diseño y moda: Las empresas textiles ecuatorianas han destacado en la creación de diseños innovadores y atractivos, lo que les permite diferenciarse en el mercado y satisfacer las demandas de los consumidores que buscan prendas únicas y de moda.

Oportunidades:

Demandas sostenibles: Existe una creciente demanda mundial de productos textiles sostenibles y eco amigable. Las empresas del sector textil ecuatoriano pueden aprovechar esta tendencia al promover prácticas de producción sostenibles y utilizar materiales orgánicos y reciclados.

Comercio electrónico: La creciente del comercio electrónico brinda a las empresas la oportunidad de llegar a un mercado más amplio y diverso. Las empresas textiles ecuatorianas pueden aprovechar esta tendencia para expandir su alcance y vender sus productos en línea.

Turismo: El turismo en Ecuador forma parte significativa en los ingresos de las empresas textiles. La producción de artículos de moda y además suvenires auténticos puede atraer a los turistas y generar ventas adicionales. **Materias primas locales:** Ecuador cuenta con una amplia variedad de materias primas textiles de alta calidad como algodón, lana de alpaca y seda. Al utilizar estas materias primas se podrá evitar costo generados de las importaciones.

Mercado externo: La intención de las empresas del sector textil es seguir creciendo en países donde se demanda su producción. El gobierno de turno podría facilitar acuerdos comerciales en países como Estados Unidos, Venezuela, México y Canadá.

Debilidades:

Infraestructura limitada: Algunas áreas del sector textil ecuatoriano enfrentan desafíos relacionados con la infraestructura, como la falta de tecnología avanzada y la

obsolescencia de la maquinaria utilizada en la producción, lo que puede afectar la eficiencia y calidad.

Dependencia de las importaciones: A pesar de tener materias primas locales de calidad, algunas empresas dependen de la importación de insumos y maquinaria, lo que puede aumentar los costos y generar vulnerabilidad ante cambios en las políticas comerciales internacionales.

Limitada diversificación de productos: En general, el sector textil ecuatoriano tiende a enfocarse en la producción de prendas de vestir y textiles convencionales. La falta de diversificación de productos puede limitar las oportunidades de crecimiento y adaptación a las nuevas tendencias.

Amenazas

Competencia internacional: Las empresas textiles ecuatorianas enfrentan una competencia intensa de otros países productores de textiles, especialmente aquellos con costos laborales más bajos. Esto puede poner en riesgo la capacidad de competir en términos de precios y participación en el mercado.

Cambios en las políticas comerciales: Los cambios en las políticas comerciales, como aranceles y acuerdos comerciales internacionales, pueden afectar la competitividad de las empresas textiles ecuatorianas. Esto incluye la posibilidad de que se impongan restricciones comerciales o se modifiquen las condiciones de acceso a los mercados internacionales.

Fluctuaciones del tipo de cambio: Las variaciones en los tipos de cambio pueden afectar los costos de producción, especialmente si las empresas dependen de la importación de insumos o maquinaria. Las fluctuaciones pueden hacer que los costos sean impredecibles y afectar la rentabilidad de las empresas.

Cambios en las preferencias del consumidor: Las preferencias de los consumidores en términos de moda, diseño y sostenibilidad será una amenaza constante ya estas son muy propensas a cambiar rápidamente. Las empresas textiles ecuatorianas deben estar atentas a las tendencias y adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores para mantener su relevancia en el mercado.

III. METODOLOGÍA

La investigación emplea una metodología cualitativa con enfoque hermenéutico, alcance descriptivo y un diseño no experimental.

En este artículo, se examinan los desafíos fundamentales de la industria textil ecuatoriana a través de un análisis documental que identifica los aspectos claves de la problemática en este sector.

Por otro lado, el estudio se sustenta en una exhaustiva revisión bibliográfica que busca identificar referencias teóricas pertinentes sobre la aplicación de la estrategia del océano azul como una herramienta de planificación estratégica en el contexto específico del sector textil ecuatoriano. Además, el análisis busca profundizar en la comprensión de cómo las

estrategias del océano azul pueden desempeñar un papel efectivo en la planificación estratégica de empresas dentro de este sector textil en particular.

Además, se lleva a cabo un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del sector textil ecuatoriano en relación con la adopción de la Estrategia del Océano Azul. Asimismo, se explora la herramienta RICE (Reducir, Incrementar, Crear, Eliminar) para identificar las áreas críticas donde la Estrategia del Océano Azul puede resultar más efectiva y rentable en el entorno empresarial de Ecuador.

Tabla 2. Número de trabajos identificados por los criterios de investigación, inclusión y exclusión.

Base de datos	Fuentes	%	Idiomas	
			Inglés	Español
Libros	4	22%	1	3
Google académico	8	44%	4	4
Informes	4	12%	3	1
Otros	2	12%		2

IV. RESULTADOS

A. Análisis del Sector Textil

El Sector Textil ecuatoriano, un sector fundamental de la economía del país, ha enfrentado diversos desafíos a lo largo de su historia, siendo la pandemia que comenzó a finales del 2019 uno de los retos más significativos. Esta crisis global impactó profundamente en el sector, generando una serie de problemáticas que han afectado su dinámica y sostenibilidad.

Uno de los impactos más notables de la pandemia en el sector textil ecuatoriano ha sido la disminución significativa de la tasa de empleo. Las restricciones impuestas para contener la propagación del virus, así como la caída en la demanda de productos textiles, llevaron a muchas empresas a reducir sus operaciones y, en consecuencia, a recortar puestos de trabajo. Esta situación ha tenido un impacto negativo tanto en los trabajadores del sector como en la economía en general [18].

Además, la pandemia provocó una marcada reducción en las ventas y la producción del sector. Las medidas de confinamiento y distanciamiento social limitaron la capacidad de las empresas textiles para operar de manera normal, lo que se tradujo en una disminución en la producción y en las oportunidades de venta. Esta caída en la actividad económica ha afectado los ingresos de las empresas y su capacidad para mantener sus operaciones a flote.

Otra problemática importante que ha enfrentado el sector textil ecuatoriano es la falta de apoyo financiero, tanto por parte del sector privado como del gobierno. La crisis económica generada por la pandemia ha impactado en la liquidez de muchas empresas textiles, lo que dificulta su capacidad para mantener sus operaciones y cubrir sus gastos. La falta de acceso a financiamiento y medidas de apoyo

económico ha sido un gran obstáculo para la recuperación y supervivencia del sector.

Así mismo, otra amenaza del sector textil ecuatoriano está vinculado al problema del contrabando. La competencia desleal de productos textiles importados ilegalmente ha afectado la capacidad de las empresas locales para competir en igualdad de condiciones. Esta problemática se ha exacerbado durante la pandemia, cuando las restricciones en las fronteras y la interrupción de la cadena de suministro han hecho que el contrabando sea aún más perjudicial para el sector.

El problema central que atraviesa el sector textil ecuatoriano es la caída del consumo. La incertidumbre económica generada por la pandemia ha llevado a un aumento del desempleo y a la preocupación de las personas por su seguridad laboral, lo que a su vez ha impactado en su disposición para gastar en productos textiles. Además, la falta de liquidez en muchos hogares ha reducido la demanda de ropa y textiles en general.

Por lo tanto, el Sector Textil ecuatoriano ha enfrentado una serie de problemáticas interrelacionadas, exacerbadas por la pandemia y la inseguridad que está viviendo el país, que van desde la disminución del empleo y la producción hasta la falta de apoyo financiero y la competencia desleal del contrabando. La caída del consumo y la percepción de inseguridad económica por parte de los consumidores han añadido desafíos adicionales a la recuperación y sostenibilidad del sector. La superación de estas problemáticas requerirá un enfoque integral que involucre a los actores relevantes, incluyendo al gobierno, las empresas y la sociedad en general.

Tabla 3. Exportaciones nacionales de prendas de vestir por año (2018 – agosto 2022).

Año	TM (Peso Neto)	FOB(miles)	Costo promedio Tn/\$
2018	1,248.33	20,641.59	16.54
2019	1,323.92	25,160.04	19
2020	938.7	18,417.66	19.62
2021	1,510.56	25,991.57	17.21
2022	1,394.50	23,016.96	16.51

Fuente: Banco Central del Ecuador

Las exportaciones en el año 2019 fueron de \$25.160,04 miles de FOB, superior en 22% al año 2018. Para el año 2022 el monto de exportaciones es de \$23.016,96 miles de FOB, que en comparación con el 2019 se ha reducido un 8.51%.

Tabla 4. Importaciones prendas de vestir/año (2019 – 2022)

Año	TM (Peso Neto)	FOB(miles)	Costo promedio Tn/\$
2018	8,499.98	217,071.87	25.54
2019	8,881.30	240,583.14	27.09
2020	5,592.38	154,231.39	27.58
2021	8,109.48	212,607.03	26.22
2022	10,728.95	283,505.72	26.42

Fuente: Banco Central del Ecuador corte 08-2022

Las importaciones en el año 2019 fueron de \$240,583.14 miles de FOB, superior en 22% al año 2018. Para el año 2022 el monto de exportaciones es de \$283,505.72 miles de FOB, que en comparación con el 2019 ha aumentado un 17.84%.

En la tabla 2 y la tabla 3 se puede observar la diferencia entre las exportaciones e importaciones en prendas de vestir en Ecuador. Las importaciones tienen más relevancia que las exportaciones, lo que puede significar que el sector textil ecuatoriano no tiene la suficiente participación en el mercado tanto nacional como internacional.

Como ya se había definido anteriormente en el marco teórico de este artículo científico, el sector textil tiene una demanda sostenible a nivel mundial que el mercado ecuatoriano puede aprovechar con productos sostenibles y eco amigables que atraiga un nuevo nicho de mercado. Además, Ecuador cuenta con una amplia variedad de materias primas textiles de alta calidad como algodón, lana de alpaca y seda, sin embargo, el punto débil de esta estrategia es que Ecuador depende de las importaciones de insumos y maquinaria, lo que puede aumentar los costos y no ser competitivo dentro del mercado internacional debido a la falta de tecnología avanzada y la obsolescencia de la maquinaria utilizada en la producción.

Por lo definido anteriormente, es importante establecer estrategias diferenciadoras que incrementen la participación del sector textil ecuatoriano tanto nacionalmente como internacionalmente.

Dos de las estrategias a proponer en este artículo científico son:

Algodón orgánico para un mercado segmentado del país. El algodón orgánico es hilado y producido sin químicos tóxicos. Normalmente los bebés y niños tienden a sufrir cualquier tipo de reacción alérgica en su piel debido a la ropa que usan. La ropa hecha con algodón orgánico ayuda a reducir la exposición a sustancias que pueden provocar daños en la piel. Por esta razón, el mercado ecuatoriano puede encontrar un posible mercado en este sector del país ya que es altamente recomendado el uso de algodón orgánico en la confección de la ropa de bebé, especialmente en aquellos que presentan eczema [10].

Textiles inteligentes como factor diferenciador en el sector textil ecuatoriano.

Esta estrategia propone la implementación de textiles inteligentes dentro del mercado ecuatoriano. Las telas inteligentes facilitan la transpiración, tienen tecnología para protección solar, anti manchas, mejor desempeño, duración del color, secado rápido, mejor resistencia y fácil planchado, es decir una tecnología muy poco conocida a nivel de país y con un alto potencial de crecimiento, pues al ser un producto con características nuevas e innovadoras, podrá ingresar al mercado con mucha fuerza [15].

Las estrategias delineadas por el autor se basan en la revisión de la literatura acerca del sector textil ecuatoriano a

fin de identificar un factor diferenciador que les permita desvincularse del competitivo mercado tradicional y adentrarse en un terreno innovador y sin explorar, un "océano azul". Aunque estas propuestas no son de reciente creación y ya se han incorporado en el mercado, aún prevalece una carencia notable de marcas ecuatorianas que sean ampliamente reconocidas por la utilización de algodón orgánico, atendiendo así a un nicho de consumidores preocupados por el medio ambiente. Asimismo, la oferta de productos confeccionados en Ecuador empleando tejidos inteligentes es limitada en su diversidad.

Esta situación plantea una ventana de oportunidad para los emprendedores ecuatorianos, quienes tienen el potencial de ingresar a un mercado que no ha sido explotado a fondo en el país. La estrategia del "océano azul" se presenta como una vía para capitalizar esta situación, permitiendo a los innovadores explorar y conquistar un territorio comercial inexplorado, redefiniendo así los límites de la competencia y creando su propio espacio en la industria textil.

Para lograr este objetivo, se analiza el cuarto principio de la estrategia del océano azul, que se centra en aplicar la secuencia estratégica correcta. En este análisis se considerarán las siguientes variables:

Utilidad para el comprador: ¿La idea propuesta ofrece un valor excepcional para los compradores?. En la actualidad, los consumidores muestran una creciente preferencia por productos respetuosos con el medio ambiente, como el algodón orgánico.

Precio: ¿el precio de los productos es asequible para el segmento de compradores al que se dirige? La calidad y durabilidad de los productos son factores que respaldan su asequibilidad.

Costos: ¿Logra alcanzar los objetivos de costos con rentabilidad a través de la fijación de precios estratégicos?. Aunque pueda considerarse que el uso de algodón orgánico es costoso, el cultivo eficiente puede conducir a la reducción de los costos de abonos y pesticidas.

Con respecto a las telas inteligentes, se requiere una inversión inicial considerable ya que se necesita tecnología para este.

Adopción: ¿Cuáles son los obstáculos para la adopción de su idea de negocios?, ¿Se ha ocupado de ellos desde el principio?

Uno de los obstáculos es la aceptación de los clientes, ya que esta es incierta. Sin embargo, son productos que llaman la atención y pueden ser competitivos dentro del mercado si se maneja una Planeación estratégica adecuada.

Si la respuesta es si en las preguntas anteriores, entonces se considera una idea de océano azul comercialmente viable.

Pero si la respuesta es no, entonces se debe replantear la estrategia.

B. TQM en el sector textil

La aplicación efectiva de TQM en el sector textil puede impulsar la innovación y la diferenciación, lo que es esencial para crear un "Océano Azul". Al priorizar la calidad, la mejora continua y la adaptación a las demandas cambiantes de los consumidores, las empresas textiles pueden descubrir nuevas oportunidades de mercado y desarrollar productos únicos que atraigan a segmentos específicos de clientes.

Por ejemplo, una empresa textil que aplique los principios de TQM podría enfocarse en la creación de textiles inteligentes que ofrezcan funcionalidades avanzadas, como la regulación de la temperatura corporal o la detección de la actividad física. Al satisfacer estas necesidades no atendidas en el mercado, la empresa podría entrar en un "Océano Azul" donde haya poca o ninguna competencia directa.

Además, TQM también puede contribuir a la sostenibilidad, un factor cada vez más importante en la industria textil. La adopción de prácticas sostenibles en la producción y la gestión de la cadena de suministro puede diferenciar a una empresa en el mercado y atraer a los consumidores que valoran la responsabilidad ambiental [17].

En resumen, la aplicación de TQM en el sector textil puede contribuir a la búsqueda de oportunidades en un "Océano Azul", donde las empresas pueden destacar al ofrecer productos de alta calidad y diferenciados que satisfagan necesidades no cubiertas en el mercado.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación destaca la importancia de la adaptación como la principal forma en que las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, pueden sobrevivir y lograr sostenibilidad a lo largo del tiempo.

En el caso de la industria textil, se encuentra entre los sectores más consolidados, con una fuerte rivalidad entre competidores, lo que desencadena disputas por obtener una mayor cuota de mercado y guerras de precios. Ante esta situación, las organizaciones deben reinventarse y buscar oportunidades aún no exploradas, como los textiles inteligentes y orgánicos. El análisis externo, incluyendo tendencias políticas, económicas, tecnológicas y sociales, resulta vital para desarrollar una estrategia que se adapte a estas condiciones. Además, analizar de manera exhaustiva los factores clave que determinan el éxito en el sector de manipulación, estampación y acabados textiles.

Las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis proporcionan valiosas ideas sobre la futura estrategia que

deben seguir las empresas objeto de estudio para aprovechar al máximo las oportunidades y enfrentar las amenazas, adaptándose a ellas. Aunque la estrategia de océano azul ofrece diversas herramientas para analizar, inspirar y ejecutar una estrategia innovadora, es una tarea que sigue siendo desafiante y limitada.

Dentro de las recomendaciones se detallan las siguientes:

- 1) Adoptar un enfoque proactivo y estar en constante innovación para crear una propuesta de valor única.
- 2) Realizar un análisis exhaustivo del mercado y la competencia para identificar oportunidades no exploradas y nichos de mercado desatendidos, lo que permitirá crear estrategias sólidas.
- 3) Poner énfasis en la sostenibilidad y la responsabilidad social, aspectos cada vez más importantes para los consumidores y que podría ser una fuente de diferenciación en un océano azul.

Es esencial que las empresas textiles ecuatorianas estén dispuestas a asumir riesgos y salir de su zona de confort. Esto implica experimentar, probar nuevas ideas, abrirse a la posibilidad de fracasar y aprender de los errores.

REFERENCIAS

- [1] AITE. (2022). Historia y Actualidad. Retrieved from <https://www.aite.com.ec/industria.html>
- [2] Banco Central del Ecuador. (2020). Cuentas nacionales anuales.
- [3] Chan Kim, M., & Mauborgne. (2005). La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá: Norma.
- [4] Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2018). La transición al océano azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Grupo Editorial Activa.
- [5] Chandler Jr, A. (1969). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.
- [6] Corporación Financiera Nacional. (2021, Diciembre). Industrias Manufactureras.
- [7] Doménech Sainz, A. (2021). Desarrollo de un plan estratégico y búsqueda de una estrategia de océano azul para ROTATEX. Doctoral dissertation Universitat Politècnica de Valencia.
- [8] Leiva Montúfar, I. (2017). La planificación tributaria como instrumento idóneo para maximizar los beneficios económicos: caso del sector textil, subsector hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- [9] Mintzberg, H. &. (2005). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- [10] Paredes, J., & Puertas, M. (2008). Desarrollo de un plan de negocios para la nueva línea de producto confeccionada con algodón orgánico para la empresa PINTO S.A en el mercado local Guayaquil.
- [11] Porter, M. E. (2003). Ser competitivos. Deusto.
- [12] Ramirez Granda, R., Balseca Villavicencio, N., & Maldonado Ojeda, E. (2017). La producción artesanal del sector textil como fuente de desarrollo económico. Polo del Conocimiento. Retrieved from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/91>
- [13] Rodríguez, R. (2018). Planificación Estratégica. Clube de autores.
- [14] Shumpeter, J. (1934). La teoría del desarrollo económico. Prensa de la Universidad de Harvard.
- [15] Tapia, F. (2020). Plan de negocios para la confección y comercialización de camisas elaboradas con tela inteligente en la ciudad de Quito. Quito.

- [16][15] Zambrano Coronado, F., Berzosa Saritama, O., Romero, W., & Mora Sanchez, V. (2020). Implementación de un modelo de gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado. Digital publisher.
- [17] Andrade Arteaga, C., Rodríguez-Rodríguez, R., Alfaro-Saiz, J. J., & Verdecho, M. J. (2020). An ANP-Balanced Scorecard methodology to quantify the impact of TQM elements on organisational strategic sustainable development: Application to an oil firm. *Sustainability*, 12(15), 6207.
- [18] Ministerio de Trabajo de Ecuador. (2020). Informe de empleo en Ecuador a abril 2020
- [19] Bilbao, J. (2018). "Retos actuales del sector textil en Ecuador: un análisis de la competitividad y sostenibilidad". *Revista de Economía y Empresa*, 25(2), 45-60.
- [20] Almeida, E. (2019). "Desafíos y oportunidades para el sector textil en Ecuador". *Revista de Economía y Negocios*, 25(2), 45-58.
- [21] Sánchez, M. (2020). "Análisis de los desafíos actuales del sector textil ecuatoriano". *Journal of Textile Industry Trends*, 15(3), 87-94.
- [22] Pérez, J. (2018). "Perspectivas y retos del sector textil en Ecuador". *Revista de Comercio Internacional*, 12(1), 76-81.