



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**DISEÑO
ARQUITECTURA Y ARTE
FACULTAD**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE DISEÑO,
ARQUITECTURA Y ARTE**

ESCUELA DE DISEÑO DE TEXTIL Y MODA

**LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO
COMO RECURSO DE INNOVACIÓN PARA
PYMES LOCALES DEL SECTOR TEXTIL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
DISEÑADORA DE TEXTIL Y MODA

AUTORA:

Andrea Catalina Guamán Calle

DIRECTORA:

Dis. Silvia Zeas Carrillo, Mgt.

**CUENCA-ECUADOR
2019**



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**DISEÑO
ARQUITECTURA Y ARTE
FACULTAD**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTE
ESCUELA DE DISEÑO DE TEXTIL Y MODA

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO
COMO RECURSO DE INNOVACIÓN PARA PYMES DEL SECTOR TEXTIL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
DISEÑADORA DE TEXTIL Y MODA

AUTORA:

Andrea Catalina Guamán Calle

DIRECTORA:

Dis. Silvia Zeas Carrillo, Mgt.

CUENCA-ECUADOR

2019



Dedicatoria

A Dios por regalarme la sabiduría y fuerza en este trayecto y a mis padres, quienes me han apoyado en mi carrera, con mis sueños y me han motivado a superarme cada día.



Agradecimientos

Agradezco a mi tutora Silvia, por guiarme con sus conocimientos en esta etapa, a los diseñadores, a los empresarios quienes me ayudaron gustosos cuando recurrí a ellos y finalmente a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron con este proyecto.



ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	4
Agradecimientos	5
Índice de contenidos	6
Índice de figuras	8
Índice de tablas	10
Índice de anexos	11
Resumen	12
Abstract	13
Introducción	15

Capítulo 1

1.- PYMES DEL SECTOR TEXTIL.	17
1.1.- Definición.	17
1.2.- Clasificación.	17
1.3.- Las pymes en Latinoamérica, Ecuador y Azuay.	19
1.3.1.- Las pymes en Latinoamérica.	19
1.3.2.- Las pymes del sector textil en el Ecuador.	19
1.3.3.- Pymes del sector textil en el Azuay.	20

Capítulo 2

2.- GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.	25
2.1.- Definición de diseño en el ámbito empresarial.	25
2.2.- Cronología de la gestión del diseño	26
2.2.1.- Modernidad.	26
2.2.2.- Posmodernidad.	26
2.3.- Gestión del Diseño	28
2.3.1.- Importancia y Objetivos de la gestión del diseño	28
2.3.2.- Aplicación de la gestión del diseño.	28
2.3.3.- Gestores del diseño	28
2.4.- Estrategia del Diseño.	29
2.4.1.- Objetivos del diseño estratégico.	29
2.5.- La gestión Estratégica del Diseño	30
2.5.1.- Plan estratégico de la empresa	30
2.5.2.- Plan estratégico del producto.	34
2.6.- Auditoria del empleo del diseño.	40
2.6.1.- Herramienta de medición: Design Ladder	40

Capítulo 3

3.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	45
3.1.- Población.	45
3.2.- Muestra.	46
3.3.- Diseño de la investigación	46
3.4.- Recolección de la información	47
3.4.1.- Ficha Técnica de Investigación.	47
3.5.- Fichas de las pymes encuestadas	50
3.6.- Ordenamiento, análisis e inferencia de datos.	52

Capítulo 4

4.- PROPUESTA DE UN MANUAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.	63
4.1.- Plan estratégico empresarial	66
4.1.1.- Misión (el presente)	66
4.1.2.- Visión (el futuro)	66
4.1.3.- Valores	67
4.1.4.- Objetivos	67
4.1.5.- Análisis foda	68
4.1.5.1.- Cadena de valor	69
4.1.5.2.- Análisis P.E.S.T	71
4.1.5.3.- Matriz de porter	73
4.1.6.- Identificación de estrategias	75
4.1.7.- Plantear estrategias y políticas	75
4.2.- Plan estratégico del producto	76
4.2.1.- Segmentación del producto en el sector de la moda	76
4.2.2.- Definición del ámbito competitivo según el mercado	76
4.2.3.- Cuatro pes	77
4.2.4.- Análisis del consumidor del producto	77
4.2.5.- Gestión de procesos de diseño	78
4.2.5.1.- Brief de diseño	78
4.2.5.2.- Ideación	80
4.2.5.3.- Producción de prototipos	81
4.2.5.4.- Evaluación y selección del producto	81
4.2.5.5.- Implementación del diseño o producto	82
4.2.5.6.- Observación y evaluación de resultados	82

Capítulo 5

5.- APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL.	87
5.1.- Aplicación de la gestión de la estrategia del diseño en la pyme: Creaciones Andrealí.	87
5.1.1.- Estructura de las áreas y personal de la pyme Creaciones Andrealí.	88
5.1.2.- Aplicación del Plan estratégico empresarial	88
5.1.3.- Aplicación del plan estratégico del producto.	92
5.1.4.- Auditoria del empleo del diseño	95
5.2.- Aplicación de la gestión de la estrategia del diseño en la microempresa de diseñadoras, Nua.	96
5.2.1.- Estructura de las áreas y personal de la microempresa Nua.	96
5.2.2.- Aplicación del Plan estratégico empresarial.	96
5.2.3.- Aplicación del plan estratégico del producto.	100
5.2.4.- Auditoria del empleo del diseño	103
5.3.- Validación.	104

Referencias

Bibliografía	110
Bibliografía De Ilustraciones	112
Bibliografía De Tablas	112
Anexo A: Mail Recibido De Las Supercias Sobre Las Pymes Del Ecuador.	115
Anexo B: Oficio Recibido Del Mipro.	116
Anexo C: Oficio Recibido De Cipem.	117
Anexo D: Miembros Confe Cuenca.	118
Anexo E: Comprobación Pyme 1.	118
Anexo F: Verificación Mediante Ecuadorpymes.com A Pyme 2	119
Anexo G: Verificación Pyme 2 Mediante El Sri.	119
Anexo H: Verificación Pyme 3	119
Anexo I: Verificación Pyme 4	120
Anexo J: Verificación Pyme 5 Mediante Ecuadorpymes.com	120
Anexo K: Áreas De Producción De La Pyme Creaciones Andrealí	121
Anexo L: Modelo De Encuestas Aplicadas A Las Pymes.	122
Anexo M: Abstract	125

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración A. Pirámide de los objetivos estratégicos empresariales.	32
Ilustración B. Factores P.E.S.T.	33
Ilustración C. De autoría propia en base al texto Diseño Rentable de Xenia Viladas.	40
Ilustración D. Cuadro macro de procesos constructivos de la camisa	95
Ilustración E. Ciclo productivo de prendas textiles	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación para pymes según can	18
Tabla 2. Clasificación pymes nacional bajo las supercias .	18
Tabla 3. No. De empresas del ecuador por provincias principales.	20
Tabla 4. No. De empresas del ecuador por ciudad	21
Tabla 5. Estrategias para definir las ventajas del diseño	30
Tabla 6. Propuesta de la gestión estratégica del diseño.	31
Tabla 7. Matriz dafo	33
Tabla 8. Tabla del plan estratégico del producto.	34
Tabla 9. Categorías de productos del sistema de la moda.	36
Tabla 10. Definición de los ámbitos competitivos según criterio de mercado.	36
Tabla 11. Clasificación para pymes según la can .	46
Tabla 12. Empresas que son pymes.	46
Tabla 13. Tabla de encuestas a las pymes sobre gestión estratégica del diseño.	47
Tabla 14. Ficha de pyme 1 encuestada.	50
Tabla 15. Ficha de información general de pyme encuestada 2	50
Tabla 16. Ficha de información general de pyme encuestada 3.	50
Tabla 17. Ficha de información general de pyme encuestada 4.	51
Tabla 18. Ficha de información general de pyme encuestada 5	51
Tabla 19. Resultados gráficos de la pregunta 1.	52
Tabla 20. Resultados de la inversión de las pymes	52
Tabla 21. Resultados gráficos. Pregunta 2.	53
Tabla 22. Resultados gráficos. Pregunta 3.	53
Tabla 23. Resultados gráficos de la pregunta 4.	54
Tabla 24. Resultados gráficos de la pregunta 5.	54
Tabla 25. Resultados gráficos de la pregunta 6.	55
Tabla 26. Resultados gráficos de la pregunta 7.	55
Tabla 27. Gráficos de los resultados de la pregunta 8	56
Tabla 28. Resultados gráficos de la pregunta 9.	56
Tabla 29. Gráficos de los resultados de la pregunta 10	57
Tabla 30. Gráficos de los resultados de la pregunta 11.	57
Tabla 31. Resultados gráficos de la pregunta 12.	58
Tabla 32. Resultados gráficos de la pregunta 13.	58
Tabla 33. Resultados gráficos de la pregunta 14	59
Tabla 34. Estructura de las áreas y personal de creaciones andrealí.	86
Tabla 35. Estructura de las áreas y personal de nua.	94
Tabla 36. Propuesta de gestión del ciclo productivo para nua.	100



RESUMEN

Bajo la praxis del diseñador donde su rol habitualmente es el de realizar bocetos, patrones, traducir conceptos en productos, entre otros; esta investigación buscó configurar al diseñador con herramientas de gestión y estrategias del diseño que le permitan intervenir en los centros de decisión empresariales. Para ello se recopilaron herramientas a nivel bibliográfico y mediante investigación de campo en pequeñas y medianas empresas del sector textil local, con esta información se desarrolló un manual dirigido a los profesionales del diseño textil e indumentaria que contiene todas estas evidencias y se aplicó en un caso a nivel local para su validación.

Palabras clave: design thinking, empresas de moda, marca, producto, consumidor, auditoría del diseño, mercadeo.

ABSTRACT

Title: Strategic Management of Desing as an Innovation Resource for Local SME's of de Textil Sector

Under the designer's praxis, whose role is mainly to make sketches and patterns, translate concepts into products, etc., this research seeks out to provide designers with management tools and design strategies that may guide them to intervene in business-decision centers. For this purpose, some bibliographic-level tools were collected and, through field research in small and medium sized businesses of the local textile sector, a manual for textile design and clothing professionals was developed. This manual includes all these evidences and was applied to a local case for validation.

Keywords: design thinking, fashion companies, brand name, product, consumer, design audit, marketing

Ver Anexo: M

Introducción

La disciplina del diseño ha ido evolucionando y adaptándose a las necesidades de la sociedad en consecuencia también han cambiado los sistemas de producción del diseño y los diferentes espacios de su aplicación en las empresas. En la época moderna por ejemplo el diseño debía responder a aspectos de forma, función y ergonomía a esto se lo llamaba “el buen diseño”, se eliminaron ornamentos con el fin de responder a la producción en serie, es decir el diseño tenía fines muy concretos, el incorporarse en el sistema de producción de la empresa, esto refleja que el diseño empezó a valorarse como un aspecto económico, en consecuencia si el diseño se usaba en el entorno empresarial a este había que gestionarlo como a cualquier otro recurso de la producción.

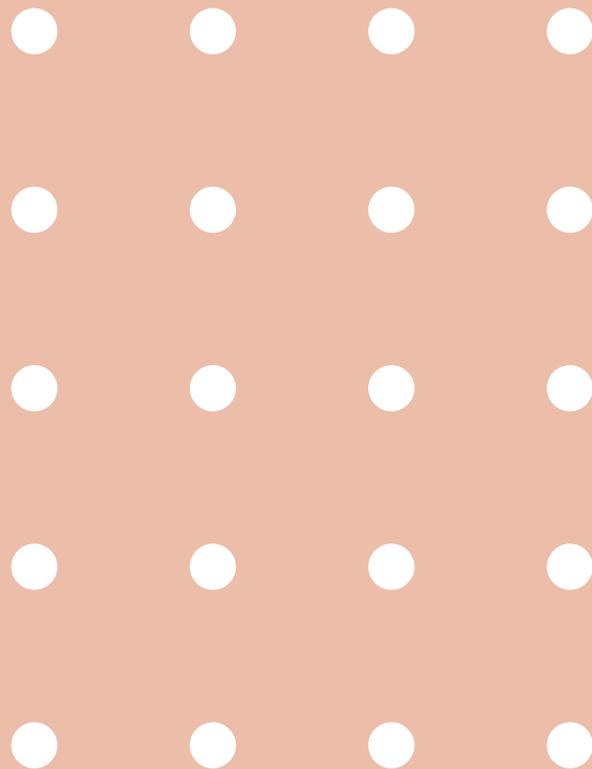
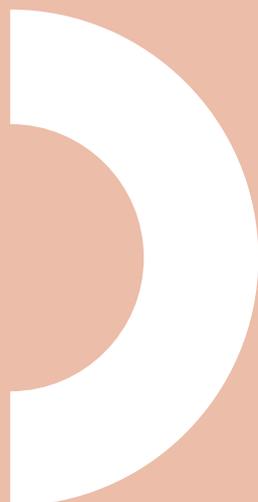
En oposición al modernismo nace el posmodernismo, pues la sociedad estaba saturada de todo lo que había recibido con la tecnología del sistema industrial y la producción en masa, el posmodernismo se plantea el individualismo a través de discursos como el diseño como signo, el diseño emocional, la gestión del diseño y el diseño estratégico que implica que el diseñador aplique su bagaje profesional y su formación generalista y multidisciplinar puesto que un diseñador se mueve en lo humanístico, lo artístico, lo tecnológico, en la sociología, la antropología, incluso el marketing siempre buscando resolver problemas para el usuario, entonces el diseño estratégico implica que lo aplique para beneficio de la empresa y mayor impacto en la organización pues ya no involucra pensar solamente en el producto y proceso (gestión) sino en la manera de conectarse con los externos, con el mercado, que es más complejo.

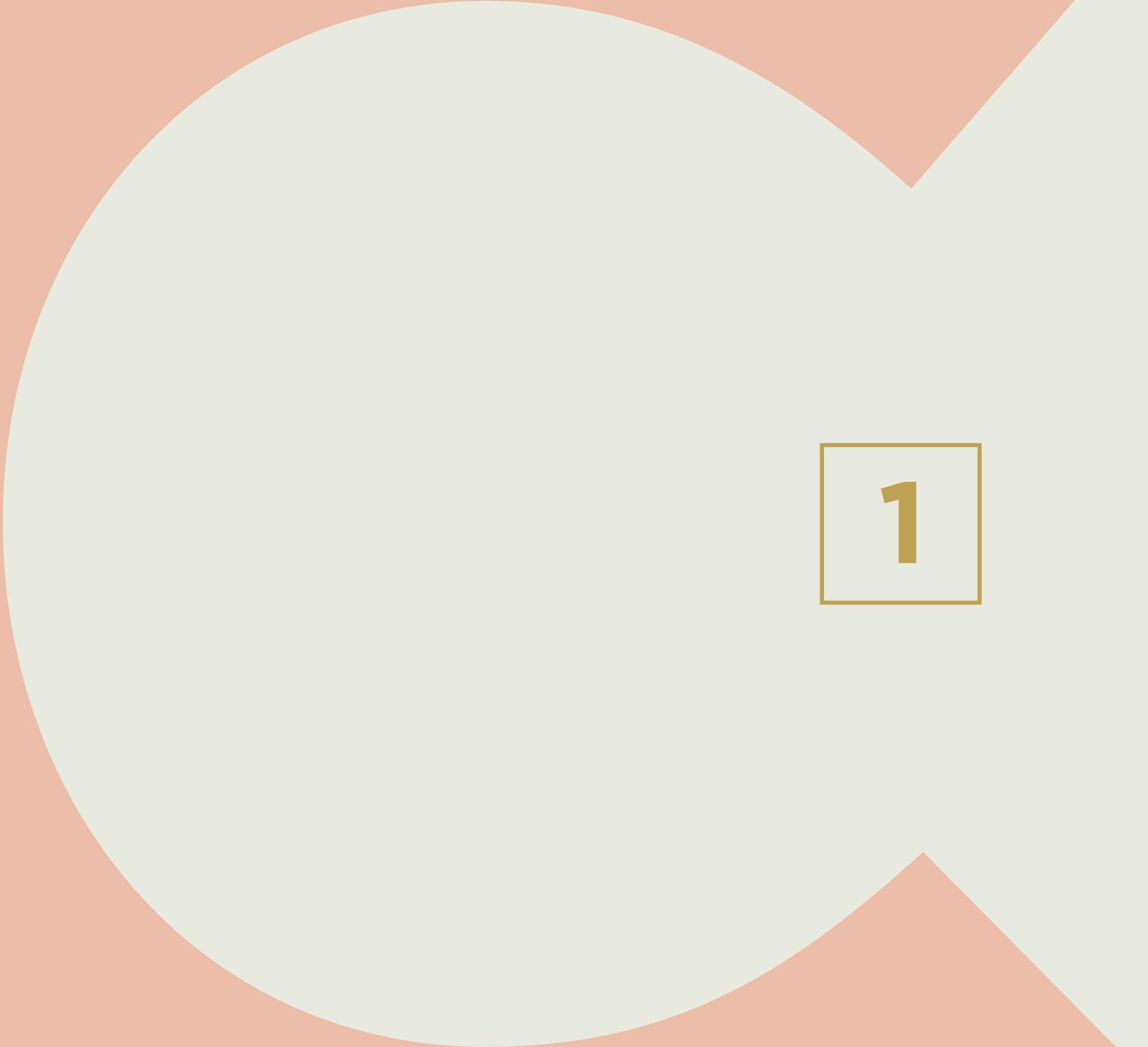
Dicho de otro modo, estos discursos y teorías del diseño que llegan al mismo punto desde diferentes perspectivas, han nacido frente a la necesidad de que el diseñador este más inmerso en las decisiones del producto de la empresa. A esta lógica de pensar el diseño como actividad que apoya la estrategia de la empresa y por la lógica de pensamiento de un diseñador incluso se han sumado más organizaciones que han buscado innovar y no han estado en el ámbito del diseño y lo aplican para el beneficio de sus empresas.

Se aplicarán estos discursos a las pequeñas empresas, pues son un factor importante en las economías locales, Saviolo y Testa (2007) aseguran que “a partir de la descentralización, las empresas de menores dimensiones demostraron disponer de importantes ventajas

estratégicas en cuanto a la flexibilidad y la innovación del producto”, si bien estos autores son italianos, se debe resaltar que las pequeñas y medianas empresas constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo así lo afirma la OMPI conocido como un organismo de las naciones unidas que atañe servicios, políticas cooperación e información en materia de propiedad intelectual. Según SENPLADES (2014) la mayoría de las empresas del sector textil en el Ecuador ubicaron sus industrias en Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas, este mismo estudio señala que las debilidades de las pymes son la limitada gestión empresarial, control de calidad y seguridad industrial deficiente, insuficiente conocimiento del mercado, del mercadeo, poca información integral del recurso humanos, falta de liquidez, falta de un sentido asociativo, poco manejo de información, solo mencionando las debilidades internas.

Estos estudios reflejan la necesidad de métodos para gestionar los productos que ofrecen las pequeñas empresas dentro de las fases del diseño y la necesidad de herramientas de estrategia del diseño para cumplir con los objetivos de su empresa por lo tanto este estudio inicialmente se planteó la generación de un manual con herramientas de gestión estratégica del diseño para aplicarlas en pymes de diseñadores de indumentaria locales sin embargo en la investigación de campo se encontró que los diseñadores entran solamente en el rango de microempresas, por esta razón se aplicaron estas herramientas del manual en una mipyme de diseñadoras de indumentaria y en una pyme del sector textil, lo cual refleja que se pueden aplicar estas herramientas en diferentes tipos de empresas para que así puedan mantenerse en el tiempo frente a los cambios de la industria textil, de lo contrario estas empresas tendrán dificultad para tomar decisiones que les ayuden a disminuir errores y fracasos atribuibles a una mala gestión del diseño, como resultado no obtendrán retorno de su inversión en esta industria.



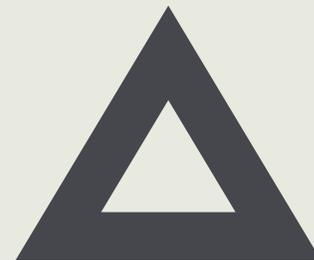


1



Capítulo 1

1.- PYMES DEL SECTOR TEXTIL.	17
1.1.- Definición.	17
1.2.- Clasificación.	17
1.3.- Las pymes en Latinoamérica, Ecuador y Azuay.	19
1.3.1.- Las pymes en Latinoamérica.	19
1.3.2.- Las pymes del sector textil en el Ecuador.	19
1.3.3.- Pymes del sector textil en el Azuay.	20



1.- PYMES DEL SECTOR TEXTIL.

Las pequeñas y medianas empresa son un factor importante en las economías globales y en Ecuador no son la excepción; con el objetivo de conocer la situación de las estas en el Sector Textil a nivel local y sobre todo por el objetivo principal de conocer cómo se gestionando las pequeñas empresas en cuanto a diseño y la intensidad de aplicación de estrategias de diseño, para ello se considera necesario abordar el contexto nacional y regional que influyen en las pymes locales debido a factores de ubicación, mercado, organismos bajo los cuales se amparan, entre otros.

1.1.- Definición.

Se sabe que las pymes son un conjunto de pequeñas y medianas empresas que comparten características en cuando a monto de ventas, capital social, número de trabajadores y cantidad de producción. Sin embargo, el concepto de pymes es diferente entre países, pues a pesar de que las micro, pequeñas y medianas empresas se caracterizan por los mismos factores, dependerá de las bases de cada país para que las empresas entren en este rango empresarial. Por ejemplo, una pequeña empresa de Italia puede ser una grande en Ecuador.

1.2.- Clasificación.

Clasificación Regional

El sistema estadístico comunitario de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que promueve el desarrollo integral, social y autónomo **entre países vecinos, comunidad de la que Ecuador es miembro conjuntamente con Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú:**

“establece que las pymes comprenden a todas las empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y /o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702” (CCQ, 2017,p.1) que establece lo siguiente.

Capítulo 1

- Las empresas que cumplan los rangos de la siguiente tabla en personal ocupado de valor bruto de las ventas anuales.

VARIABLES (**)	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 99	100 - 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.000 - 1.000.000	1.000.001 - 2.000.000	2.000.001 - 5.000.000

(*) Margen comercial para las empresas comerciales

(**) Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio del personal ocupado.

Así mismo, el artículo 5 de la Decisión 702 determina que los Países Miembros deberán elaborar y transmitir estadísticas comunitarias armonizadas sobre PYMES.

Tabla 1. Clasificación para pymes según CAN

Fuente: recuperado del Boletín Jurídico del 2017 por la Cámara de comercio de Quito.

Clasificación Nacional

La Superintendencia de Compañías Valores y Seguros (SUPERCIAS), acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, pymes, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en resolución 1260 y la legislación interna vigente, conforme al siguiente cuadro.

VARIABLES	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 - 49	De 50 - 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ 100.000	100.001 - 1.000.000	1.000.001 - 5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Tabla 2. Clasificación pymes nacional bajo las Supercias .

Fuente: recuperado del Boletín Jurídico del 2017 por la Cámara de comercio de Quito.

Lo cual quiere decir que en el Ecuador se considera una microempresa a estas que tengan de 1 a 9 empleados cuyo valor bruto de ventas anuales sea menor a 100.000 y cuyo monto de activos no supere los US\$100.000. Se considera pequeña empresa si tienen de 10 a 49 empleados, cuyo valor bruto de ventas anuales este entre los 100.001 hasta el 1.000.000 y su monto de activos sea de US\$ 100.001 hasta \$750.000 y se considera mediana empresa a las que tengan de 50 a 199 empleados, cuyo valor bruto en ventas vaya desde el 1.000.001 hasta los 5.000.000 y posea un monto de activos entre US\$750.001 hasta los US\$ 3.999.999.

1.3.- Las pymes en Latinoamérica, Ecuador y Azuay.

1.3.1.- Las pymes en Latinoamérica.

Debido al advenimiento de una sociedad de conocimiento “se ha puesto de relieve la creciente importancia de la innovación y de recursos intelectuales como elementos de competitividad y crecimiento económico a largo plazo dentro del continente latinoamericano” (Espinoza y Romero,2016, p.13)

Actualmente un gran número de empresas en América Latina se califican como innovadoras y ponen en práctica la innovación, incluso se refleja en el crecimiento en cuando a madurez, fortalecimiento y sofisticación técnica de las instituciones lo que quiere decir que se está tomando conciencia de la importancia del conocimiento, pues “la inversión en I+D¹ constituye un determinante decisivo para el éxito de las transferencias tecnológicas y para que las empresas puedan absorber conocimientos externos.” (Espinoza y Romero,2016)

Sin embargo, según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID,2010), esta innovación se concentra en la adquisición de maquinarias con tecnologías avanzadas pero la capacidad de I+D en las empresas no es suficiente para transformar ese conocimiento en capacidades autónomas de innovación.

Según estos autores, aunque América Latina se considere innovadora y de hecho ya existe una amplia consciencia sobre el conocimiento debido al advenimiento de sociedades del conocimiento un estudio realizado por el BID, 2010 sostiene que esta innovación esta mayormente centrada en adquirir maquinarias que en investigación y desarrollo que verdaderamente permita que las empresas puedan innovar.

1.3.2.- Las pymes del sector textil en el Ecuador.

En el Ecuador las pymes tienen particular importancia en el ambiente económico, no solo por las aportaciones a la producción nacional sino a su vez a la flexibilidad de adaptación a nuevos rumbos o cambios ya sean de tipo tecnológico, social o de generación de empleo; ya que esas empresas constituyen un impulso al desarrollo económico del país y generación de riqueza; aunque, en ocasiones existen limitaciones al papel que ejercen las pyme debido al factor que han generado en el ambiente productivo en especial en el valor agregado; atribuciones fiscales, exportaciones , entre otros. (Aguilar, 2015:2)

El 95% del tejido empresarial son mipymes; de ellas, el 90% son micro, 8,6% son pequeñas, y 1.4% son medianas. La mayor parte actúa en el sector comercial con el 54%, en manufactura están 36,4% y en servicios 9,5%. El diagnóstico del

¹ Investigación y desarrollo.

Capítulo 1

Mipro detectó problemas en acceso a mercados, gestión empresarial, innovación, acceso a financiamiento, calidad y asociatividad.

Para el Ministerio de Comercio Exterior (Comex), el reto está en abrir nuevos mercados, diversificar la producción y ampliar el número de exportadores, dado que apenas entre el 7% y 9% de mipymes vende al exterior, indicó el ministro del ramo, Pablo Campana. Proteger la producción nacional frente a las importaciones es una preocupación compartida por las autoridades y por los empresarios de las mipymes. (El telégrafo, 2017)

Según el informe anual publicado en agosto del 2018 por el Banco Interamericano de Desarrollo, “en 2010, la contribución del sector cultural PIB ecuatoriano fue de 4,76%, según los indicadores de cultura para el desarrollo en Ecuador de Unesco. De este dato el segundo mayor porcentaje corresponde a actividades profesionales científicas y técnicas (21%), que incluye la publicidad, el diseño y la arquitectura” (Unesco,2012). Por otra parte, la misma fuente menciona que el 15% corresponde a manufactura.

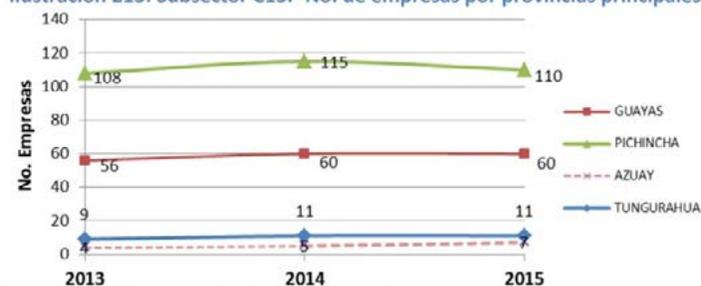
Según información de la Supercias², para el año 2014, la fabricación de artículos confeccionados con cualquier tipo de material, la fabricación de tejidos anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda, la hilatura y fabricación de hilados e hilos para tejeduría o costura confirmaron la existencia de 37, 35 y 24 firmas respectivamente. Todas estas actividades presentaron un crecimiento en el número de firmas con respecto al año anterior, juntas alcanzan una participación del 46.60 del subsector de fabricación de productos textiles. Para el año 2015, la fabricación de artículos confeccionados con cualquier tipo de material fue el único subsector que mostró un crecimiento en cuanto a la cantidad de empresas, registrando 40 firmas, 8.11% más que en el año anterior. Por el contrario, la fabricación de tejidos anchos de algodón, lana cardada, lana peinada o seda, y la hilatura y fabricación de hilados e hilos para tejeduría o costura se mantuvieron constantes en el número de empresas con 35 y 24 firmas cada una y mostraron el 17.41% y el 11.94% de participación en el subsector de análisis.

2 SUPERCIAS, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

1.3.3.- Pymes del sector textil en el Azuay.

Según SENPLADES³, (2014) la mayoría de las empresas del sector textil ubicaron sus industrias en Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay y Guayas, así mismo este estudio semana que las debilidades de las pymes con la limitada gestión empresarial, control de calidad y seguridad industrial deficiente, insuficiente conocimiento del mercado, poca información integral del recurso humano, falta de liquidez, falta de un sentido asociativo, poco manejo de información, por mencionar algunas debilidades internas.

Ilustración 213: Subsector C13.- No. de empresas por provincias principales



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador
Autor: Dirección Nacional de Investigación y Estudios

Tabla 3. No. de empresas del Ecuador por provincias principales.

Según los estudios sectoriales en el sector manufacturero en el 2015 la provincia del Azuay registro 7 firmas, un 40% más que en el año 2014, representando el 5.15% de la región sierra y con una participación al 3.48 dentro del subsector (SUPERCIAS, 2017)

Cuenca, con una existencia de 21 firmas presentando un incremento del 5% que representaron el 9,38 dentro del subsector, obteniendo el 15.33% de participación dentro de la región sierra. Quito y Cuenca aportan un crecimiento muy significativo en términos de cantidad de empresas dentro de la región sierra. (SUPERCIAS,2017)

3 Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)

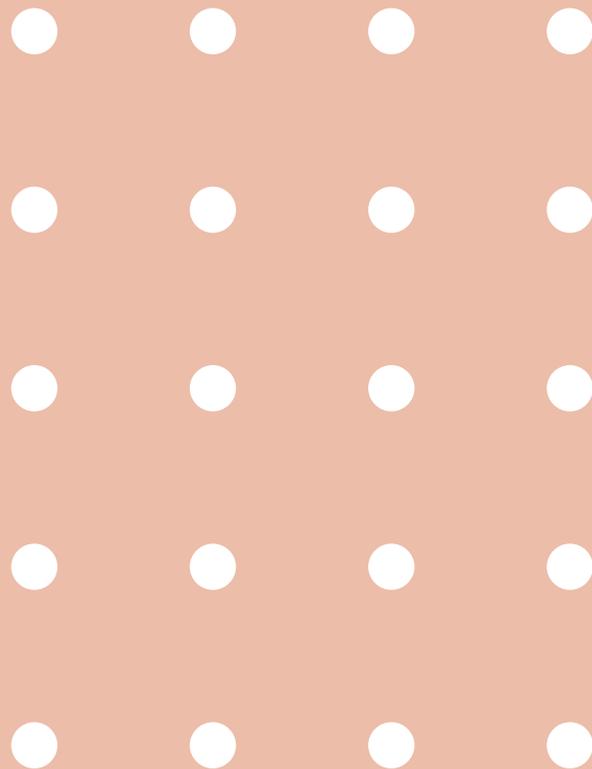
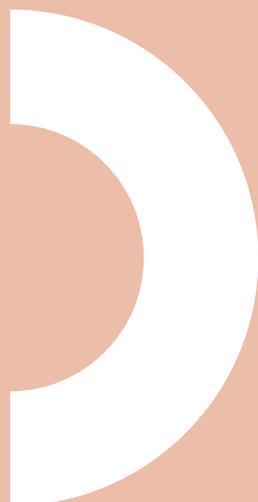


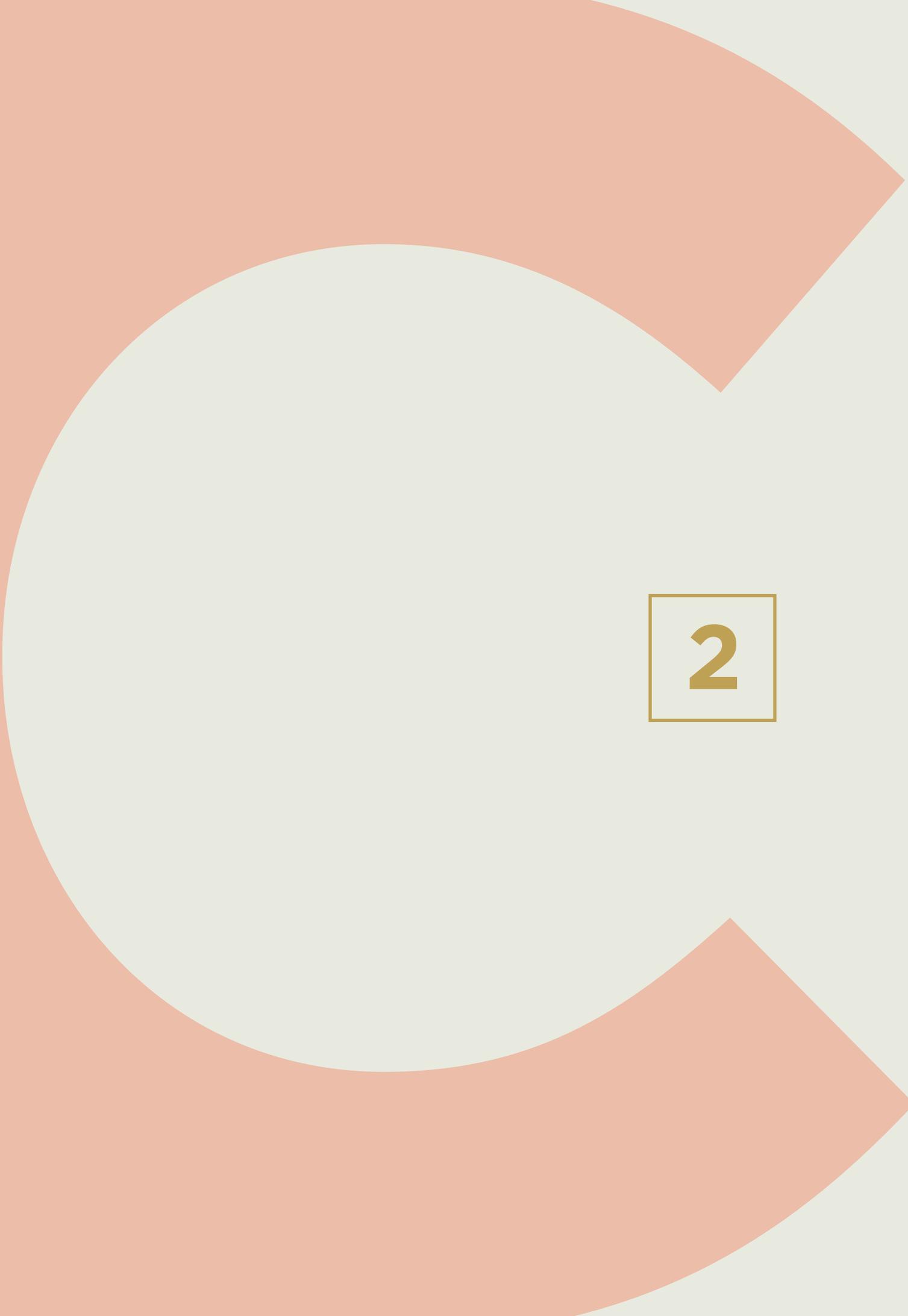
Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador
 Autor: Dirección Nacional de Investigación y Estudios

Tabla 4. No. de empresas del Ecuador por ciudad

Al concluir este capítulo sobre las pymes del sector textil, en base al objetivo que se plantea al inicio de este, se evidencian ciertas deficiencias a nivel local entre ellas la gestión en cuanto a calidad de productos lo cual quiere decir que no se trabaja desde la raíz desde un plan estratégico enfocado en el producto, luego tampoco se estudia al mercado, si la empresa no sabe cuáles son sus bases y dónde actúa es susceptible frente a cualquier adversidad en el tiempo y en el espacio.

Se cree importante mencionar que no se han encontrado estudios específicos hacia el sector textil sobre las pymes, las instituciones nacionales encargadas del desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas tienen estudios más enfocados hacia otras industrias, además estos estudios reflejan que otras industrias opuestas al sector textil generan mayores utilidades y ventas en el país. En cuanto al sector textil según se refleja en este capítulo incluso no existen estudios y estadísticas desde hace algunos años a pesar de que estas instituciones como la SUPERCIAS elaboren informes anuales de la situación de los sectores económicos.





2



Capítulo 2

2.- GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO	25
2.1.- Definición de diseño en el ámbito empresarial.	25
2.2.- Cronología de la gestión del diseño	26
2.2.1.- Modernidad.	26
2.2.2.- Posmodernidad.	26
2.3.- Gestión del Diseño	28
2.3.1.- Importancia y Objetivos de la gestión del diseño	28
2.3.2.- Aplicación de la gestión del diseño.	28
2.3.3.- Gestores del diseño	28
2.4.- Estrategia del Diseño.	29
2.4.1.- Objetivos del diseño estratégico.	29
2.5.- La gestión Estratégica del Diseño	30
2.5.1.- Plan estratégico de la empresa	30
2.5.2.- Plan estratégico del producto.	34
2.6.- Auditoria del empleo del diseño.	40
2.6.1.- Herramienta de medición: Design Ladder	40



2.- GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO

2.1.- Definición de diseño en el ámbito empresarial.

La palabra diseño, evoca diversos significados, por eso depende del contexto en que se hable y cómo lo quiere utilizar la empresa o más bien como lo aplica según sus necesidades y posibilidades.

La UNCTAD¹ (2010) define:

Diseño es el resultado de la creatividad expresada como una actividad económica basada en el conocimiento que produce bienes o servicios con contenido creativo, tanto valor cultural como económico y objetivos de mercado. Como tal, la industria del diseño es parte de la economía creativa dado por los componentes artesanales, de fabricación y de servicios de la cadena de valor, interactuando con la tecnología (p.156)

Según Lecuona (2014) la actividad del diseño consiste en definir los productos exactamente como se producirán, es decir, el producto debe planificarse antes de confeccionarse, por esto se podría decir que diseñar es sinónimo de planificar y de esto depende un producto bien diseñado. Además, más allá de los atributos del producto, el diseño está presente de una u otra manera en todos los valores, los criterios, los procesos y los comportamientos de una empresa.

Viladas (2008), en su texto llamado Diseño rentable, dirigido a pequeñas empresas señala que además de definir el diseño es necesario aclarar cómo se le utilizará en la empresa, cita la herramienta “escalera de diseño” o design ladder elaborado por el centro de diseño sueco SVID² que sirve para medir el grado de madurez de colectivos de empresa en lo que se refiere a diseño, sobre este tema se hablará más en el apartado de Auditoria del Diseño.

¹ La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (UNCTAD, por sus siglas en inglés, United Nations Conference on Trade and Development)

² SVID, Stiftelsen Svensk Industridesign

Capítulo 2

2.2.- Cronología de la gestión del diseño

Se han dedicado volúmenes de estudios detallados de casi todos los períodos en cuanto al diseño, sin embargo, el objetivo aquí es comenzar un resumen simple que servirá como una guía en base al tema, es por eso que se cree necesario abordar el diseño en la época moderna y posmoderna.

2.2.1.- Modernidad.

El termino modernidad expresa el cambio de siglo, del XIX al XX, se utiliza generalmente para señalar movimientos artísticos, literarios, culturales y filosóficos de este periodo.

Bases del diseño moderno.

1. El uso de la razón, de aquí se desprende el uso de la tecnología, en el uso de métodos basados en procesos cercanos a lo científico, el aspecto funcional como un aspecto primordial del diseño considerando aspectos antropométricos y ergonómicos.
2. Moralidad, se escribieron importantes documentos, HFG Ulm, escuela universitaria de diseño considerada como el pináculo del movimiento moderno, que además de hablar de los mejores ejemplos de racionalidad, de ideologías firmes trató también sobre la moralidad de los objetos. Esta postura de la moralidad hacía también distinguir si es o no bueno un diseño.
3. Su actividad centrada en la forma, este aspecto es evidente del diseño moderno, su centro es la determinación de características formales de los objetos.

Acontecimientos.

- En 1919 se funda la Bauhaus de la fusión entre la artesanía y las artes plásticas sin embargo a causa del progresivo desarrollo de los métodos de producción del siglo XIX se rompió la unidad previa entre el proyecto y la ejecución en la artesanía razón por la que se buscó que el arte y la técnica formaran una nueva unidad acorde al tiempo, esta escuela que considera la máquina como un vehículo moderno de la forma,

experimenta con el diseño modular, con la eliminación de decoración y con prototipos de diseños sencillos para la producción en serie (Best, 2015)

- En 1965 la Royal Society of Arts (IRSA) introduce el término “gestión del diseño”
- En 1966 Thomas Watson Jr. afirma que “un buen diseño es un buen negocio”
- En el Londres de los años 70, cuando un grupo heterogéneo de profesionales del mundo del diseño y de la gestión estableció las bases de una nueva disciplina, el design management o “gestión del diseño”. el razonamiento era sencillo y puede resumirse en una frase: “si queremos utilizar el diseño en el entorno empresarial tenemos que aprender a gestionarlo como cualquier otro recurso productivo” (Burdek, 2002)
- En 1979 Peter Gorb publica Design and its Use by management. (Best,2009: 24)

2.2.2.- Posmodernidad.

El termino posmodernidad se utiliza generalmente para señalar movimientos artísticos, literarios, culturales y filosóficos de esta época. Nació en oposición Al movimiento moderno, existe desde 1940 hasta la actualidad.

Diseño en la posmodernidad.

Rodríguez, 2016. Señala que en los 80 ´s se da un abandono del paradigma moderno; es decir se origina el diseño posmoderno, con el discurso de reorientar al diseño en esto incluye la formación de los diseñadores, es así como el posmodernismo permite tomar el camino de analizar y criticar el diseño y tomar decisiones. En el posmodernismo la vida cotidiana se ve irrumpida por la tecnología, los cambios veloces que esta genera a través de la Tv, el celular y los juguetes. Se plantea el individualismo en contra de la producción industrial, se generan discursos del diseño a continuación detallados.

- Diseño como signo: el diseño tiene un propósito, diseñar signos (significar) a través de la semiótica, la retórica y hermenéutica.
- Diseño emocional: profundiza los aspectos más allá de lo funcional, estudia las emociones, se basa en la expectativa de los usuarios y descubrir nuevos nichos de mercado.

Gestión del diseño: nace ante la realidad del diseñador tradicional que se ve alejado de los centros de decisión en la empresa, se plantea su actuación en terrenos de índole administrativa y la mercadotecnia. El gestor del diseño es considerado como un orientador. (Rodríguez, 2012)

Diseño estratégico: rompe el paradigma del diseño moderno sobre las formas del diseño bueno del malo, el diseñador aplica sus conocimientos y habilidades y su cultura en el pensamiento del diseño aplicándolo en la empresa, centrándose en el usuario. El diseño estratégico dota a los objetos o productos de mayores ventajas competitivas para el crecimiento de la empresa, a este discurso se apoyan conceptos como innovación y competitividad, todas estas posturas como resultado del deseo de abandonar los principios que rigen el movimiento moderno. (Rodríguez, 2012)

Acontecimientos.

- A partir de 1973, los paradigmas de la economía se derrumban tras la crisis mundial del petróleo por lo tanto los agentes económicos toman conciencia de la importancia de la innovación y de los atributos del producto, a través de programación de las diversas etapas de proyectos se hacen cargo de la gestión del diseño. (Leiro, 2008)

- En 1984 el ministerio de Industria y comercio del Reino Unido y el Design Council patrocinan un informe sobre gestión del diseño como directrices que instan a las empresas a utilizar el diseño como una ventaja competitiva, (Best,2009: 24) es evidente a través de estos hechos que se empieza a considerar al diseño como una estrategia económica pues el mismo año se lanza el Apple Mac cuyo diseño ya no está pensado sólo estéticamente sino en el cliente; el factor económico del que depende una empresa de diseño.
- En los 90´s en el sector de la moda se genera mayor atención a la identidad en relación a la estrategia del negocio, el branding permitió a los usuarios diferenciar claramente un producto, empresa o servicio de lo que la competencia ofrecía (Best, 2011)
- En 1991 Stefano Marzano es nombrado consejero delegado y director creativo de Philips Design e integra la estrategia del diseño en el proceso empresarial. (Best,2009: 24)
- En 2006 se publica un libro por primera vez sobre gestión, estrategia y diseño, su autora es Kathryn Best. (Best,2009: 24)
- Se podría decir como una deducción que se observa un cambio de la economía industrial a la economía del conocimiento, es decir de los procesos basados en la información y su evolución en el sentido de que el diseño pasó de ser un componente estilístico y estético a ser un recurso para mejorar productos, procesos, experiencias incluso como estrategia empresarial.

2.3.- Gestión del Diseño

La gestión del diseño y la creatividad en el desarrollo de productos moda como instrumento estratégico de la empresa, es fundamental para adaptarse a los cambios y para ser competitivos (Ibáñez, 2002; Saviolo & Testa, 2005). Como se menciona en el apartado, Cronología del diseño, la gestión del diseño nace en el posmodernismo con el objetivo de que el diseñador intervenga en los terrenos administrativos y de mercadotecnia, Paulina Becerra en su conferencia, Diseño Estratégico e Innovación añade que frente al pensamiento del diseño en general en el que se pensaba en algo muy concreto, en productos, objetos, el impacto era bajo porque solo se incorporaba un artefacto nuevo en el sistema de producción de la empresa, a esto empezó a aparecer la idea de gestión del diseño, ya no se habla de un producto sino de un proceso más abstracto.

Según la definición de Gorb, la disciplina de la gestión está relacionada con el lugar en el que se desarrolla el diseño, con la identificación de las áreas necesarias para resolver los principales problemas de gestión y con las herramientas que requieren los directivos en formación para utilizar el diseño con eficacia. (Best,2019: p.12)

Así como se habla de una evolución de diseño, en consecuencia, también se ha generado una evolución y ha cambiado la forma de gestionarlo, así como sus áreas de aplicación que no será lo mismo aplicar gestión en la arquitectura que en el diseño de objetos, por ejemplo, o de la moda, por lo tanto, cada campo requiere un diferente enfoque.

2.3.1- Importancia y Objetivos de la gestión del diseño

El diseño tanto como herramienta empresarial y por su importancia económica para la empresa han hecho que se consolide a la gestión del diseño, que ha pasado a ocupar un lugar primordial en las agendas corporativas. (Best,2009: p16). Para tener éxito profesional en el diseño, es importante comprender el contexto en el que este está y cómo puede explotarse y gestionarse como herramienta de innovación, así mismo para obtener una ventaja competitiva se deben comprender las presiones comerciales del sector y el modo de utilizar el diseño.

El objetivo de la gestión del diseño es maximizar el tiempo, dinero y los recursos que invierte una empresa en el diseño para presentar una imagen favorable ante los consumidores actuales y potenciales. (Best,2008: p.16)

2.3.2.- Aplicación de la gestión del diseño.

Según la Autora Best, (2009) la gestión del diseño está presente en 3 partes. La primera en el planteamiento del diseño, desde pensar donde aplicarlo, comprender antes al público, ver sus necesidades etc. es decir la propuesta estratégica del diseño. La segunda parte sería en el proceso del diseño, a través de métodos, dar forma a los planteamientos, y la tercera etapa, gestión de la implantación del diseño.

2.3.3.- Gestores del diseño

Los gestores del diseño también llamados *design managers*³ tienen una formación específica, provienen en general de la gestión o del diseño y con la formación especializada adquieren conocimientos de la otra parte: no es necesario lograr una maestría en cada tema sino llegar a comprenderlo y conocer su vocabulario y su funcionamiento lo suficiente como para poder negociar por ambos lados, comprender a ambas partes y hacerse comprender.

Pueden actuar en interno (para empresas muy grandes o muy implicadas en el diseño) o como consultores externos,

³ Design manager o gestor de diseño.

de cualquier forma, se considera que el design manager es quien facilita el diálogo entre la gestión y el diseño para que la empresa pueda extraer todo el potencial del diseño.

Una vez establecida la necesidad de una estrategia de diseño, el design manager es el responsable de crear propuestas que crea pertinentes

Esta disciplina se ha desarrollado más rápidamente en los países anglosajones y más lentamente en otras partes del planeta. Hoy día existen cursos especializados, instituciones dedicadas al tema y literatura específica un poco por todas partes.

Uno de los objetivos del design manager es el definir una política de diseño, organizar un departamento de diseño, realizar una auditoría de producto o una selección de diseñador y evaluar los resultados de un proyecto, etc. (Viladàs, 2008)

2.4.- Estrategia del Diseño.

Cómo se menciona previamente sobre el diseño estratégico, este se basa en aplicar la cultura del pensamiento del diseño adaptándolo a la empresa y centrándose en el usuario (técnica etnográfica⁴) a esto, Rodríguez (2012) señala, que a la estrategia del diseño le acompañan conceptos como innovación y competitividad.

Las empresas que buscan este recurso, están en otro nivel del diseño se podría decir, debido a que ya no solo confían en el diseño para desarrollar nuevos productos, también para dar forma a las estrategias de la empresa y de hecho (Viladàs, 2008) menciona que estas empresas pertenecen generalmente a sectores como el de la moda, pues la gente compra estos productos por fidelidad o apego a la filosofía de una marca, es por eso que las empresas ya no compiten por calidad y precio, pues la calidad es prioridad. Además, la gente que utiliza estos artículos lo hace como adhesión a una filosofía de marca.

Leiro (2006) manifiesta que luego se conocer sobre diseño, producto y la gestión de estas a través de actividades para informar, planear y llevar el proyecto a la empresa y a el mercado, es necesario que los actores, es decir; tanto los diseñadores como los expertos en economía de la empresa conozcan los objetivos comunes para llevar a cabo la creación de un producto.

Estos autores coinciden que el diseño estratégico se basa en diseñar a través de los objetivos de la empresa, para esto es necesario mantener una buena comunicación entre los diferentes directivos de la empresa, pues serán quienes estarán revisando y modificando la estrategia del diseño.

La estrategia del diseño debe abordar estrategias basadas en la aplicación del diseño en sus tres instancias: producto, el mensaje del producto e imagen corporativa conocida como la marca. Para ello se recomienda una gestión de diseño tecnificada y especializada. (Lecuona, 2014, p. 41)

La planificación estratégica debería estar respaldada por aquellos elementos que permitan averiguar la existencia de necesidades, reales o potenciales, o bien que el concepto de producto planteado sea capaz de satisfacer una necesidad existente o nueva. Bajo este punto de vista, las investigaciones del mercado, correctamente interpretadas y aplicadas, pueden proveer a la empresa metas útiles.

2.4.1.- Objetivos del diseño estratégico.

- Pensar en la estrategia de la organización desde la formación y la perspectiva del diseño.
- Aprovechar de las ventajas que se identifiquen, tomarlas como oportunidades, estudiar lo que necesita la empresa y sus clientes, y cómo el diseño puede beneficiar a la empresa en general.
- El diseño estratégico debe arrancar con un concepto que defina la identidad genética del producto, esta depende del sistema de prioridades del diseño

4 *Etnografía: ciencia que estudia los pueblos y culturas.*

2.5.- La gestión Estratégica del Diseño

Es la actividad cuyo objetivo es un conjunto integrado de productos/servicios y comunicaciones estratégicas que un grupo de personas desarrollan en la empresa para obtener resultados estratégicos específicos en el mercado que trabajen. (Lecuona,2014)

Comprende una totalidad de acciones integrativas del diseño con los diferentes actores de la empresa, actores directos e indirectos del diseño. Este proceso se desarrolla en diferentes fases, que no es necesario una secuencia lineal, una característica básica es que la gestión estratégica aspira a la simultaneidad. (Leiro, 2018)

2.5.1.- Plan estratégico de la empresa

El éxito de las organizaciones reside en gran parte en la capacidad que tienen sus directivos en ejecutar una estrategia más que en la calidad de la estrategia en sí, su planificación y asignación de recursos son fundamentales para el logro de la misma. En este sentido, un **Plan Estratégico**⁵ puede entenderse como el conjunto de acciones que han de llevarse a cabo para alinear los recursos y potencialidades al objeto de conseguir el estado deseado, es decir, adaptación y adquisición de competitividad empresarial.

Viladàs (2008) señala que si bien “En la mayoría de manuales de estrategia corporativa se resume la proposición estratégica en tres partes: la misión, la visión y los objetivos y que esta simplificación es muy útil para sintetizar algo tan complejo, en el fondo cada organización puede condensar su proposición estratégica como le parezca, no existe ninguna razón objetiva para resumirla de ésta u otra forma” (p.16).

Best (2015), resalta que, para poder medir las ventajas del diseño, se deben analizar sus estrategias en 3 niveles.

	Niveles de la estrategia	Pregunta	Respuesta
1	Ámbito de la dirección	¿Cómo puede aplicarse el diseño en el ámbito estratégico?	Responde a una necesidad estratégica percibida
2	Nivel intermedio	¿Cómo aplicar el diseño en el ámbito empresarial?	Las necesidades percibidas se convierten en productos.
3	Actividad del diseño	¿Cómo puede contribuir el diseño al desarrollo de un proyecto?	El producto debe garantizar la respuesta a la necesidad detectada

Tabla 5. Estrategias para definir las ventajas del diseño
Fuente: Autoría propia en base al texto de (Best, 2015)

⁵ En este trabajo los términos, Plan estratégico, Proposición estratégica incluso Plan empresarial, significan lo mismo.

A partir de la propuesta de estos autores y con el objetivo de elaborar un manual de gestión estratégica del diseño el presente estudio ampliara este plan estratégico y se explica en la siguiente tabla.

Gestión Estratégica del Diseño			
2.5.1	Plan estratégico del la empresa.		
a)	Misión		<ul style="list-style-type: none"> • Responde a ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quienes? Y ¿Dónde estamos? Y ¿Cómo emplear el diseño en el ámbito estratégico?
b)	Visión		
c)	Valores		
d)	Objetivos		<ul style="list-style-type: none"> • Permite visualizar dónde quiere estar la empresa.
e)	Análisis FODA		<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer dónde y cómo está la empresa.
	<i>Análisis Interno</i>	Debilidades (-) y Fortalezas (+)	
I	Cadena de Valor		
	<i>Análisis Externo</i>	Amenazas (-) y Oportunidades (+)	
II	Análisis Pest		
III	Análisis de Porter		
f)	Identificar estrategias		<ul style="list-style-type: none"> • Permiten saber como llegar y se debe preguntar ¿cómo puede aplicarse el diseño en el ámbito empresarial?
g)	Plantear estrategias y políticas		

Tabla 6. Propuesta de la gestión estratégica del diseño. Fuente. Autoría propia.

a) Misión.

¿Cómo nace la misión? La misión nace de una idea inicial, de una intuición de producto y mercado, de una iniciativa empresarial. El enfoque de la misión coincide con la conciencia del propio objetivo y la idea que lo sustenta. Como hemos dicho, la misión también es influenciada por otros muchos aspectos, los recursos internos y externos, el conocimiento de los puntos fuertes, pero también de los límites. (Viladàs, 2008)

Se expresa a través de una oración que define el propósito fundamental de su ser describe la actividad y sirve como una referencia constante en el proceso de planificación estratégica, es decir el propósito fundamental de su existencia, integra todas las estrategias, valores, colaboradores y filosofía de la empresa. La misión integra todas las estrategias, valores, colaboradores y filosofía de la empresa.

Debe responder:

- ¿Qué es la empresa? ¿Quiénes son los socios? ¿Qué los motiva?
- ¿Qué hace la empresa? ¿Cómo satisface al cliente?
- ¿A quién satisface? ¿Quién es nuestro cliente?

b) Visión.

*Visión sin acción es solo un sueño
Acción sin visión es solo pasar tiempo,
Visión con acción puede cambiar el mundo*
Joel A. Baker

Define lo que la empresa quiere lograr en el futuro, lo que aspira a llegar en 2-3 años. Esta debe ser retadora y debe estar alineada con la misión. El fin último que la estrategia debe seguir. La visión debe considerar el mercado, la tecnología, la economía, los recursos y las capacidades de la empresa.

Debe responder:

- ¿Qué? – Es la meta madre. – Debe ser verificable.
- ¿Cuándo? – Es el compromiso y logro.
- ¿Cómo? – Fuerzas conductoras

Capítulo 2

c) Valores.

Son los principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la empresa, son las pautas de comportamiento de la empresa y generalmente son pocos entre 3 y 6. Son tan fundamentales y tan arraigados que casi nunca cambian. Los valores pueden ser, profesionales, ambientales, sociales, valores del producto, etc.

d) Objetivos

La huella que deja la misión está en las declaraciones de los objetivos y filosofía de la empresa. La proposición estratégica, al fin y al cabo, es la síntesis de lo que es y quiere ser la empresa, y confiere una idea clara de cómo ésta piensa alcanzar sus objetivos. Lo que queremos lograr, debe estar alineado a la misión.



Ilustración A. Pirámide de los objetivos estratégicos empresariales.
Fuente: Tomada del plan estratégico de la Junta de Andalucía.

Objetivos estratégicos o generales.

Concretan el contenido de la misión. Suelen referirse al crecimiento, rentabilidad y a la sostenibilidad de la empresa. Su horizonte es entre 3 a 5 años.

Objetivos operativos o específicos.

Son la concreción anual de los objetivos estratégicos. Han de ser claros, concisos y mediables.

Los objetivos deben ser:

M	MEDIBLES: que se les pueda asignar indicadores cuantitativos
E	ESPECÍFICOS: que sean enunciados de forma clara, breve y comprensible
T	TRAZABLES: que permita un registro de seguimiento y control
A	ALCANZABLES: realistas y motivadores
S	SENSATOS: lógicos y consecuentes con los recursos disponibles

Herramientas para identificar oportunidades de diseño.

El objetivo de estas herramientas es descubrir el vínculo de la empresa con el mundo exterior pues este determina si existe un mercado para los productos que ofrecen las empresas.

e) Análisis FODA

Para comprender dónde está la empresa se analizan factores externos (amenazas y oportunidades) y factores internos (debilidades y fortalezas) de la empresa o mercado, pues al conocer los factores que influyen en la empresa, esta puede generar respuestas apropiadas.

Herramientas para el Análisis Interno.

I. Cadena de valor.

En esencia la cadena de valor es añadir valor a cada etapa del proceso de producción del diseño por lo tanto todas las actividades de la empresa forman la cadena de valor, esta es una herramienta que permite a identificar actividades o fases que pueden aportarle un valor añadido al producto final sea optimizando o mejorando sus actividades. Cada etapa puede ser fuente de ventaja competitiva.

La cadena de valor constituye actividades primarias y actividades de apoyo o soporte, las primeras estas están relacionadas directamente con el producto, sus procesos y con el cliente y de ellas dependen los resultados económicos de la empresa. Las de apoyo o soporte están relacionadas más bien con la estructura de la empresa, y son muy necesarias para que se den las actividades primarias.

Herramientas para el Análisis Externo.

II. Análisis P.E.S.T.

Analiza ámbitos externos que pueden afectar a la empresa o como un aviso de los factores que le permiten aprovechar las oportunidades que percibe la empresa. Estos son 4, políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

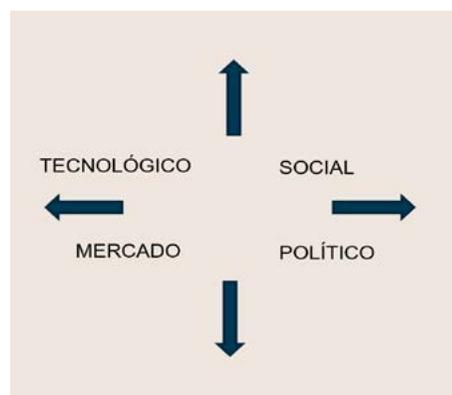


Ilustración B. Factores P.E.S.T.
Fuente: Autoría Propia

III. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter, examina las fuerzas que determinan la naturaleza del entorno competitivo del negocio, para así tener una clara imagen de la si-

tuación competitiva, la rentabilidad del sector y, de forma derivada, las posibilidades futuras de este.

f) Identificar estrategias con la matriz FODA.

El análisis DAFO también es conocido como FODA o DOFA. Después de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificar las estrategias que debe tomar la empresa para cumplir con los objetivos y determinar acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades. Al ser un plan estratégico del diseño, las acciones a tomar de la empresa deben tener siempre como norte el diseño.

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias ofensivas.	Estrategias defensivas
DEBILIDADES	Estrategias de reorientación	Estrategias de supervivencia

Tabla 7. Matriz DAFO

g) Plan estratégico y Políticas de Diseño de la empresa

Además de identificar las estrategias, es necesario determinar qué acciones permitirán corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

Best, 2015 señala la presencia de políticas del diseño en 3 ámbitos.

Estratégicas: Se definen las misiones y agendas generales que debe cumplir el diseño. Se fijan políticas a nivel de la empresa en general.

Tácticas: Se fijan los equipos, procesos de las diferentes áreas y las funciones empresariales relacionadas al diseño. Se fijan las decisiones que se tomaran por cada área o departamento de la empresa.

Operativas o específicas. El diseño se palpa en los productos o servicios que recibe el cliente.

Aquí se fijan las políticas por cada proyecto o caso.

2.5.2.- Plan estratégico del producto.

Los productos no poseen un valor en sí mismos si estos no responden a ciertas necesidades... un producto de moda puede ser una prenda, un complemento o un objeto más allá de sus características funcionales pues asume un significado para el consumidor, comunica la forma de ser, de vivir, el estilo de vida” de este (Saviolo & Testa, 2007).

Los productos pueden ser:

- Productos que satisfacen necesidades físicas y funcionales.
- Productos que satisfacen necesidades inmateriales y simbólicas.

2.5.2		Plan estratégico del producto.	
a)	Marca y producto		• Permiten saber ¿Cómo puede contribuir el diseño al desarrollo de un proyecto? ¿Quién va a recibir el producto? Y ¿a quién estoy comunicando?.
b)	Fases que construyen la marca		
c)	Segmentación del producto en el sector de la moda		
d)	Definición del ámbito competitivo		
e)	Cuatro pes		
f)	Análisis del consumidor del producto		
g)		Gestión de los procesos de diseño	
I	Brief de Diseño		• Responde a los materiales, la forma y función que tendrá el producto.
II	Ideación		
III	Producción de prototipos		• Es el proceso que hace posible toda la estructura del producto.
IV	Evaluación y selección del producto		• Debe responder a ¿Cómo se comunica el producto?
V	Implementación del producto		
VI	Observación y evaluación de los resultados.		

Tabla 8. Tabla del plan estratégico del producto.

Fuente. Autoría propia.

a) Marca y producto.

La marca es una herramienta corporativa cuyo identificador es el logotipo, pero hay que tener en cuenta que este no es el significado de la empresa, ni siquiera sus productos sino la impronta de esta en la mente del cliente. (Best,2015)

En esto coincide Saviolo y Testa, 2007, pues señalan que es fundamental distinguir entre **producto** y **marca**, el producto es lo que la empresa produce y está sujeto a ciclos de vida, remarcan que hoy en el contexto de la moda los **productos son básicamente homogéneos** por lo que si los elementos simbólicos y evocativos del producto predominan sobre los técnicos y funcionales se convierte en un eje estratégico para mantener la ventaja competitiva y diferenciarse de la oferta y que **la marca en cambio es lo que el cliente compra**, se le ha considerado como una variable del marketing pero su gestión en realidad es un proceso estratégico que implica los recursos y funciones de la empresa hacia un objetivo estratégico: diferenciar la oferta en el tiempo, combinando tangibles e intangibles del producto dirigidos a un grupo específico de consumidores. Así el producto es el resultado de una estrategia empresarial.

Según Best (2015), los consumidores compran una marca en función de sus valores y creencias, así mismo “las marcas operan hoy en día en el territorio emocional de los corazones y mentes de las personas” (Olins, 2004), es por esto que las marcas además de su identidad reflejan la de sus clientes a través del diseño.

b) Fases que construyen la marca.

Fase 1. Marca como síntesis de atributos.

Es la ecuación de $MARCA=UN PRODUCTO=UNA PROMESA$, que garantiza que el consumidor compre a lo largo del tiempo.

Fase2. Marca síntesis de beneficios.

Es la personalidad propia de la marca asociada con elementos tangibles e intangibles más allá de los atributos del producto, la marca empieza a adquirir identidad.

Fase 3. Marca como vector de desarrollo.

Aquí la marca se separa completamente del producto por lo que comunica una identidad autónoma, esto provoca que aumente el potencial de la empresa, como la expansión de una línea o marca. Por ejemplo: marcas como Nike que de las zapatillas pasaron a las prendas de vestir y complementos.

Saviolo y Testa, 2007, manifiesta que las marcas que llegan de la fase 1 a la fase 3, están en una fase de madurez

Nota: Los subtemas a y b no incluyen en el manual, pero se consideró importante plantearlos y ampliarlos en este capítulo para poder proponer los siguientes subtemas sobre el producto que sí irán en el manual.

c) Clasificación de productos del sistema de la moda

Tabla 9. Categorías de productos del sistema de la moda.

ARTÍCULOS BÁSICOS	ARTÍCULOS DE CONSUMO	ARTÍCULOS EXCLUSIVOS
-No responden a modas	-Están sujetos a modas	- Son percibidos como únicos
-Son de primera necesidad	-Productos de marca.	- Son innovadores en cuanto a estilo o materiales.
-Básicos y clásicos.	-De atributos intangibles	- Llevan firmas de diseñadores.
- No siempre tienen precios bajos.	-Elegidas tras un proceso de valoración	
	-Prevalece el precio	
Estrategias competitivas entre las categorías de producto		
Se gestiona según la lógica precio/volumen.	Debe crear emoción, su gestión es en torno a las exigencias del mercado.	Su gestión es orientada hacia el producto y la marca

Fuente: cuadro basado en texto de la clasificación de (Saviolo & Testa, 2007) apoyados por la American Marketing Association.

d) Definición del ámbito competitivo según el mercado

El objetivo es que los recursos y dominio de las empresas se desarrollen de la mejor manera, en el sector del vestir, existen dos enfoques uno tradicional enfocado en el producto y tecnología, y el innovador que está orientado al mercado, los poderes del consumidor han llevado a las empresas a orientarse hacia las exigencias de la demanda que ha producido una orientación decidida hacia el mercado.(Saviolo & Testa, 2007)

Tabla 10. Definición de los ámbitos competitivos según criterio de mercado.

Grupo de clientes	Hombre		Mujer		Niño	
Función y ocasiones de uso	Joven	Adulto	Joven	Adulto	Recién Nacido	Junior
Ropa exterior						
Formal						
Informal						
Deportiva						
Lencería íntima						
Noche						
Día/Playa						

Fuente: cuadro basado en texto de la clasificación de (Saviolo & Testa, 2007)

e) Cuatro Pes

Es la Planificación para dirigirse al mercado, la empresa para entregar su propuesta de valor debe crear una solución para el cliente a través del producto, una posición de acuerdo a su conveniencia, buscar la forma de comunicarlo por medio de la promoción y establecer un costo para el cliente.

Producto:	Debe crear una oferta que satisfaga una necesidad.
Plaza:	Cómo pondrá a disposición de los consumidores meta.
Promoción:	Debe comunicar a los clientes la oferta y persuadirlos.
Precio:	Debe decidir cuánto cobrar por la oferta.

f) Análisis del consumidor del producto

Consiste en analizar un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares de acuerdo a su posición geográfica, perfil demográfico, Psicográfico y conductual.

Geográfico	País, estado, región, ciudad.
Demográfico	Edad, género, ingresos, profesión
Psicográfico	Estilos de vida, motivos para adquirir el producto.
Conductual	Grado de utilización, motivos de compra, fidelización a la marca.

g) Gestión de las etapas del diseño.

Etapa I Brief de diseño

La palabra brief es inglesa y se refiere a una instrucción para que alguien ejecute una acción. ...Es una herramienta esencial de gestión que ordena la ejecución del proyecto que contiene la descripción del encargo y las instrucciones para un proyecto.(Viladàs, 2008)

Es una etapa en la que se precisan los parámetros en los que el producto se basará para alcanzar y satisfacer las necesidades de demanda como sea posible.(Arroyo, 2011) El brief debe contener lo necesario que permita al equipo de diseño iniciar con el proceso del diseño. puede ser usada para describir las ideas generales y valores que el diseño intenta presentar a que el público objetivo lo interiorice. la preposición debe ir más allá de lo que simplemente “ya” hace alguien, dedicando tiempo a pensar en la proposición de un diseño, el tiempo de reflexión posterior del diseño será centrado y significativo.

Capítulo 2

El brief del diseño incluye básicamente dos factores.

- **Definición de objetivos y/o problemas a resolver en el diseño.**

En este factor es fundamental saber ¿Qué se va a diseñar? ¿Cómo será hecho? ¿Quién es el consumidor? ¿Dónde será usado el diseño? ¿Cuándo el diseño será requerido?

- **Investigación de información relevante**

Está información servirá para la siguiente etapa, en el proceso creativo en la etapa de ideación a través de dos tipos de investigación. (Lupton, Ellen. Phillips, 2015)

Investigación primaria: Es la retroalimentación de proyectos previos para analizar en lo que no se ha trabajado, es reunir información propia, por ejemplo salir a tomar fotos y vivir una experiencia personal.

Investigación secundaria: Se obtienen de investigaciones de consumo de mercado que proveen una vista de cómo está estructurado. La información que se recibe no es personal.

- **Herramientas**

Lluvias de ideas y mapas mentales

Etapa II. Ideación

En esta etapa se ven si los conceptos creados resuelven los problemas de diseño, aquí se desata la creatividad, se busca que conceptos se trabajarán y resolverán. (Lupton, Ellen. Phillips, 2015)

Las ideas de diseño no deben ser adoptadas ni rechazadas sin antes someterlas a un análisis crítico de reflexiones y verificaciones. De esta manera, quedan planteadas como provisionales y aunque no prosperen pueden dar lugar a otras, por analogía o por contra- posición. Resulta además beneficioso destacan dentro de la idea inicial, el concepto y eventualmente la prefiguración del objeto, la que puede o no estar presente.

No puede faltar

- Inspiración y referencias.
- Concepto

Herramientas Creativas

- Tendencias. Es indispensable, que frente a las tendencias institucionalizadas cada empresa busque su camino, en coherencia con su identidad y posicionamiento. Las tendencias de consumo también son muy importantes para prever el comportamiento de los consumidores.
- Lluvia de ideas, Moodboards, Bocetos e ilustraciones a mano, Ilustraciones a computadora, Fichas Técnicas.

Materiales Requeridos para esta etapa.

- Tejidos
- Colores

Etapa III. Producción de prototipos

Un prototipo sirve para probar la viabilidad técnica de un diseño y ver si funciona como objeto físico, Las ideas de presentación nueva requieren el desarrollo de un prototipo, El prototipo le da al equipo de diseño y al cliente la habilidad de visualizar y manejar el concepto de un diseño para tener idea de cómo será físicamente o cualidades táctiles.

Antes de prototipar el equipo debe preguntarse lo siguiente:

- Todas las soluciones potenciales requieren prototipar?, ¿Qué elementos va a probar el prototipo, Qué funcionalidad tendrá el prototipo?

Herramientas

Patronaje, corte, técnicas de construcción, maquinaria, materiales para su construcción y la confección de prototipos.

Etapa IV. Evaluación y selección del producto.

En esta etapa una de las soluciones diseñadas es escogida para desarrollar, el costo y tiempo son relevantes el proceso de selección a pesar de que el presupuesto y las limitaciones de tiempo deben ser identificadas durante la etapa de definición de brief y ser considerada en la etapa de diseño. Un estudio puede proponer lo que crea que sean las mejores soluciones para el cliente, esta opinión y consejo son importantes pero el cliente conoce su negocio, el mercado y clientes aún más y tomarán la decisión final.

Recursos

- Fitting
- Pruebas de calidad (lavado, costuras, durabilidad)

Preguntarse

- Si el diseño satisface las necesidades y objetivos del brief
 - ¿El diseño responde al público objetivo?
 - Puede ser producido a tiempo y dentro del presupuesto
 - El cliente ha aprobado el diseño
 - Si el diseño cumple con criterios de originalidad
- Etapa V. Implementación de la opción elegida.

Esta es la mejor etapa para confirmar las especificaciones de producción como cantidad de productos o prendas a producirse y qué espera recibir, es necesaria una revisión para garantizar que los resultados finales cumplan con la expectativa del diseño y que se mantenga el proyecto con el presupuesto y a tiempo, esta etapa termina con la entrega final al cliente del trabajo terminado.

Recursos

- Producción fotográfica del producto.
 - Estilismo
 - Publicidad en redes sociales
 - Catálogo de la colección.
 - Comercializar productos a través de: galerías de diseño, local propio, por internet, por pedidos, centros comerciales, cadenas nacionales, etc.
- **Responder**
 - El diseño cumple con los objetivos iniciales

Etapa V. Implementación de la opción elegida.

Esta es la mejor etapa para confirmar las especificaciones de producción como cantidad de productos o prendas a producirse y qué espera recibir, es necesaria una revisión para garantizar que los resultados finales cumplan con la expectativa del diseño y que se mantenga el proyecto con el presupuesto y a tiempo, esta etapa termina con la entrega final al cliente del trabajo terminado.

Recursos

- Producción fotográfica del producto.
- Estilismo
- Publicidad en redes sociales
- Catálogo de la colección.
- Comercializar productos a través de: galerías de diseño, local propio, por internet, por pedidos, centros comerciales, cadenas nacionales, etc.
- Responder
- El diseño cumple con los objetivos iniciales

Capítulo 2

Etapa VI. Observación y evaluación de los resultados.

Esta es la etapa de aprendizaje sobre todo para futuros proyectos sobre qué pasó en el proceso de diseño, el cliente y la agencia de diseño deben identificar que funcionó y dónde se puede mejorar. Se convierte en un recurso de información para la etapa de definición y búsqueda (1y 2) cualquier problema se deberá a deficiencias en el brief o falta de entendimiento de puntos clave.

El cliente puede comenzar a buscar o recibir comentarios sobre cómo el público objetivo ha recibido el producto y así saber cómo han respondido al diseño.

Cada etapa debería hacer inventario de dónde está, dónde se encuentra, a dónde se dirige, que funciona y que no. Así la habilidad de aprender de cada etapa va a mejorar el desarrollo del diseño y ayudara a generar diseños radicales y exitosos.

2.6.- Auditoria del empleo del diseño.

Se conoce como auditoria a la acción de inspeccionar y verificar la contabilidad de una empresa o una entidad, realizada por un auditor. En el diseño se aplica esta termino para medir "auditar" el empleo del diseño que realiza una empresa.

Debido a que los orígenes de este término tienen fines económicos y contables Xenia Viladas (2008), menciona que existe una división al respecto, algunos consideran que se debería medir el aspecto económico, es decir resultados concretos y otros defienden que el diseño es una cuestión de convencimiento y no de razonamiento, además la autora resalta que hoy la mayor riqueza de una empresa radica en el conocimiento, por lo tanto, se torna complicado encajar intangibles en los sistemas contables empresariales, que el marketing, por ejemplo, no ha necesitado de tales argumentos para defenderse y sin embargo se le considera imprescindible en la empresa.(p.47)

Aclarado este aspecto ¿exactamente en que consiste una auditoria del diseño? La auditoría del diseño ofrece una evaluación real y objetiva del empleo del mismo para conocer qué funciona y qué no, así mismo conocer la actitud de la empresa hacia el diseño, como lo utiliza y gestiona y como es considerado un activo valioso que ayuda a cum-

plir los objetivos estratégicos de la empresa. (Best, 2015:44)

- ¿Quién puede realizar la auditoria del diseño?

Puede ser realizada tanto por un equipo interno o externo de la empresa, sin embargo, este último es recomendable por las ventajas, debido a que puede ser más objetivo y no se deja influir por el entorno interno de la empresa, así mismo las personas se mostraran más abiertas en sus comentarios.

2.6.1.- Herramienta de medición: Design Ladder

Es una herramienta elaborada por el Centro de Diseño Sueco con el objetivo de medir el grado de madurez de las empresas en el campo del diseño, este modelo tiene cierto reconocimiento en la comunidad del diseño, se ha utilizado en múltiples estudios, Incluso hoy se está trabajando en una escalera de hasta seis peldaños como se refleja en la siguiente ilustración, de las diferentes etapas, se suman la estrategia del diseño y el diseño como herramienta de gestión.

- **No diseño:** aquí se ubican las empresas que se niegan a la aplicación del diseño, creen que cualquiera está capacitado para desarrollar un producto; en ausencia de diseño los sistemas que tienen para desarrollar son; la tradición, que consiste en los modelos existen-

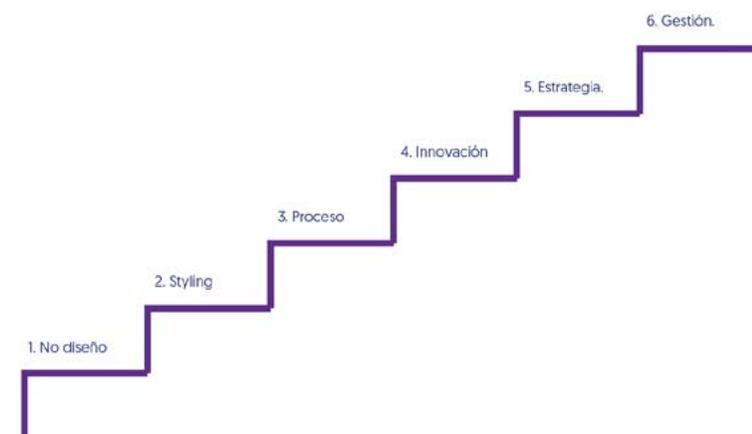


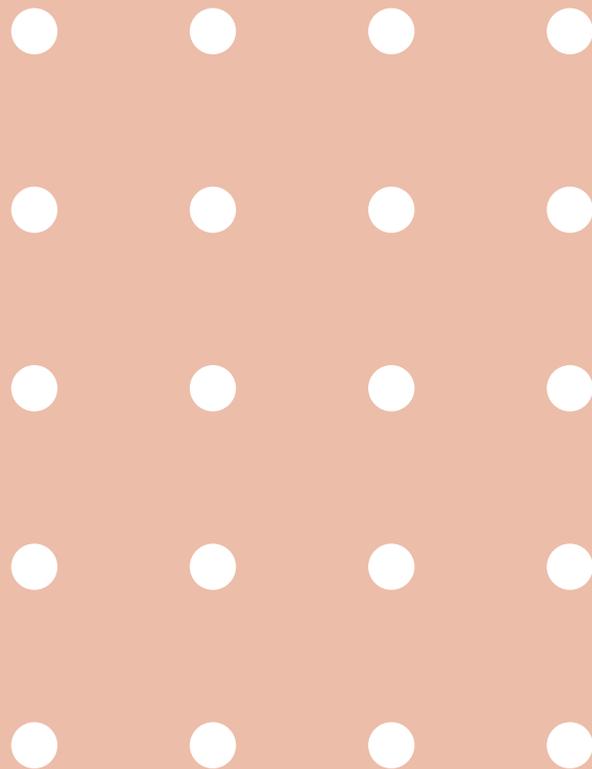
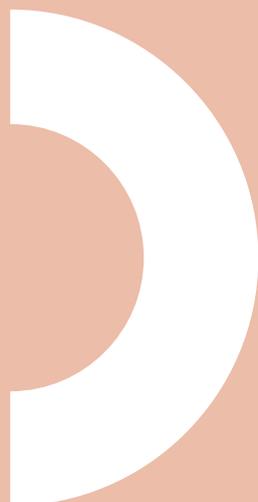
Ilustración C. De autoría propia en base al texto Diseño Rentable de Xenia Viladas.

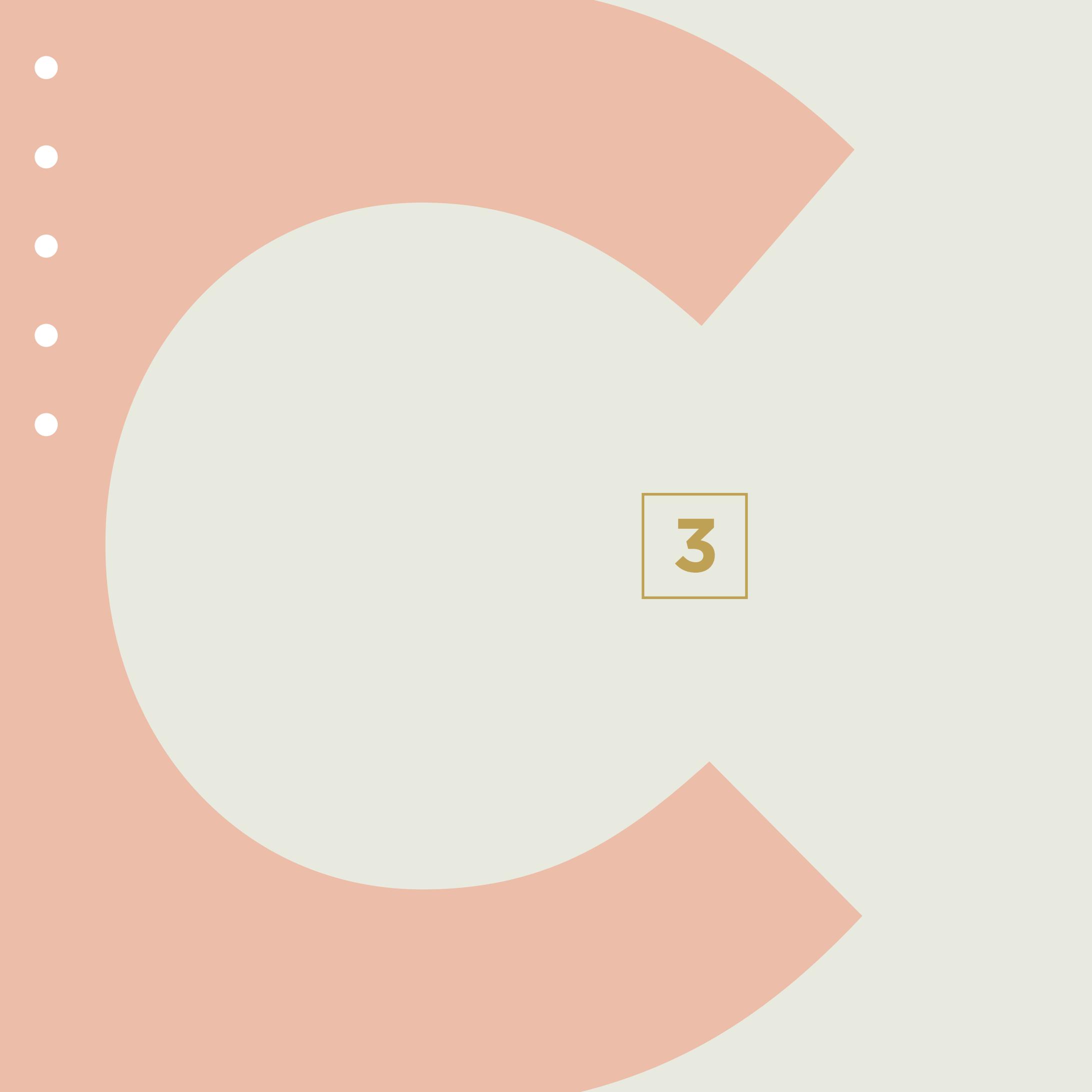
tes sin introducir cambios, o son cambios informales. Y la copia, consiste en que los productos se generan a partir de ejemplos que ya existen en el mercado con alguna variación para que no se les pueda acusar de copiar. Debido a que el producto no procede como motivación interna de la empresa el momento en el que el mercado deje de aceptar ese modelo la empresa se encuentra desvalidada y siempre se mantendrá en esa cadena de la copia no podrá generar cambio alguno. (Viladàs, 2008, p.11)

- **Styling.** El diseño se utiliza únicamente para dar forma al producto, en la parte física. El producto generalmente no es creado por un diseñador y se acompaña al diseño con el estilismo... si el diseñador hubiese estado presente en el momento de empezar a dar forma a la idea, aportaría todos sus conocimientos a la concepción del producto, y calidad intrínseca y calidad percibida estarían en consonancia. (Viladàs, 2008)
- **Proceso.** La empresa entiende que el diseñador tiene que formar parte del equipo de desarrollo de producto desde el inicio e implanta una buena metodología de gestión de proyectos de diseño... Sin embargo, no se confía en el diseño para generar las ideas de nuevos productos, se lanzan productos correctos pero que no modifican el entorno competitivo de la empresa. (Viladàs, 2008)
- **Innovación.** El diseñador trabaja de muy cerca con los directivos de la empresa, sobre la renovación del concepto del negocio, El diseño participa en la propuesta de nuevos productos así la detección de oportunidades de mercado es mucho más afinada... el diseño es la garantía de la innovación porque es lo que asegura que el usuario entienda y adopte sin dificultad el nuevo producto. (Viladàs, 2008, p.11)
- **Estrategia.** Si la empresa se encuentra en este peldaño quiere decir que confía en el diseño para desarrollar nuevos productos, pero también considera que el diseño permite dar forma y vertebrar la estrategia corporativa. Se basan en una identidad de marca, que se proyecta en su imagen hacia el mercado. (Viladàs, 2008)

- **Gestión.** Sugiere que para gestionar correctamente una organización en medio de la complejidad y con la presión de la información en tiempo real conviene ser intuitivo, curioso, atento a las tendencias incipientes, enfocado en el usuario, prudente para hacer las pruebas a lo largo del camino, pero arriesgado para aventurarse con conceptos claramente únicos en su entorno. (Viladàs, 2008)

Esta herramienta, design ladder, será útil para poder medir el nivel de la aplicación del diseño de las empresas a las que se apliquen las herramientas propuestas en el manual del capítulo 5.



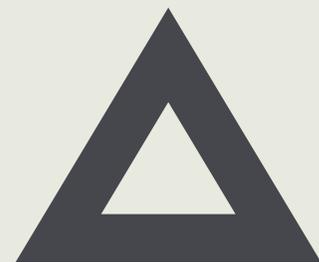


3



Capítulo 3

3.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO.	45
3.1.- Población.	45
3.2.- Muestra.	46
3.3.- Diseño de la investigación	46
3.4.- Recolección de la información	47
3.4.1.- Ficha Técnica de Investigación.	47
3.5.- Fichas de las pymes encuestadas	50
3.6.- Ordenamiento, análisis e inferencia de datos.	52



3.- INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Luego de definir a las pymes y conocer su situación en cuanto a su gestión estratégica en el ámbito del diseño textil y definir el diseño en el ámbito empresarial, sobre su gestión y estrategias que se pueden aplicar en las empresas, este capítulo recopilara información de las pymes locales del sector textil, el objetivo es conocer como están gestionando sus procesos de diseño, si cuentan con herramientas de estrategia del diseño y evaluar la importancia que estas le dan al diseño.

Se recurrió a instituciones y asociaciones empresarias cuyos afiliados son las micro, pequeñas y grandes empresas de diferentes sectores productivos, con el fin de acceder a las pymes de la ciudad.

3.1.- Población.

Se recurrió a las siguientes asociaciones empresarias (revisar Anexos A, B y C)

- La Cámara de Industrias Producción y Desarrollo (CIPEM)
- Ministerio de Industrias y Productividad. (MIPRO)
- CONFE Cuenca.

Capítulo 3

De las cuales se obtuvo un total de 24 mipymes afiliadas a dos de estas asociaciones.

Tabla 11. Clasificación para pymes según la CAN

1	BORDENIM
2	CARLEO DISEÑO
3	CONCUERO
4	CONFECCIONES NACHITO
5	CONFECCIONES CARLEO
6	CREACIONES ANDREALI
7	CREACIONES DANIELA
8	DIDIS
9	FAIS
10	INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA.
11	KALIDO
12	KARSTE COLLECTION
13	LH UNIFORMES
14	MILENIUM JEAN
15	MISIONERAS MA. CORRENTORA
16	ML PRODUCTOS
17	MOROTEXA
18	PASAMANERIA
19	PRODUCTOS BETHOVEN
20	RISTO CREACIONES
21	RODEPORT
22	TELAS Y MODAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.
23	TRAPITOS
24	TRAZOS

Fuente: recuperado del Boletín Jurídico del 2017 por la Cámara de comercio de Quito.

3.2.- Muestra.

Posteriormente se recurrió al SRI y al directorio comercial más grande del Ecuador, ecuadorpymes.com, para analizar si este listado de 24 empresas son pymes y cumplen con las bases establecidas en el marco teórico de esta investigación. Finalmente se comprobó que solo cinco empresas son pymes¹.

Tabla 12. Empresas que son pymes.

Tipo de pymes	Nombre de la Empresa
Pequeña	CREACIONES ANDREALI
Pequeña	INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA.
Mediana	KALIDO
Pequeña	TELAS Y MODAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.
Pequeña	TRAPITOS

3.3.- Diseño de la investigación

Metodología de la Investigación.

La metodología de la investigación encuadra todas las decisiones tenidas en cuenta para el alcance de los objetivos y cumplimiento de las hipótesis propuestas. La decisión de un método de investigación concreto queda condicionada por el propio objeto de estudio. (Cuenca, 2014)

Gill y Jhonson (2010)

¹ Pymes, pequeñas y medianas empresas.

3.4.- Recolección de la información

3.4.1.- Ficha Técnica de Investigación.

Tabla 13. Tabla de encuestas a las pymes sobre gestión estratégica del diseño.

VARIABLE	PREGUNTAS	JUSTIFICACIÓN
ESTRATÉGIA DEL DISEÑO Innovación	1. En los pasados tres años ¿cuánto ha invertido su empresa en lo siguiente? Equipo de diseño, maquinaria, I+D, Marketing. Entre el 1-5 % en referencia a los ingresos anuales.	Según un estudio del BID (2010), en Latinoamérica la innovación se centra en la adquisición de maquinarias con tecnologías avanzadas pero la capacidad de I+D en las empresas no es suficiente para transformar ese conocimiento en capacidades autónomas de innovación.
	2. ¿Cuál de las inversiones mencionadas arriba han causado mayor y menor impacto en la productividad de su empresa?	Esta pregunta se realiza para identificar coherencia en cuánto a la percepción de estos recursos.
GESTIÓN DEL DISEÑO	3. ¿Indique el nivel de fortaleza de su empresa en las siguientes etapas de diseño? -Proponiendo diseños. -Produciéndolos - Vendíéndolos	Para conocer la percepción de la empresa sobre la aplicación del diseño y la cadena de valor de sus productos textiles.
ESTRATÉGIA DEL DISEÑO	4. De los siguientes items ¿Qué nivel de retroalimentación recibe de sus clientes? [Detalles de las prenda, como su diseño]	Esta pregunta es en base a la comprensión al cliente, si se comprenden sus necesidades y luego analizar si se expresan visualmente a través de los productos.
GESTIÓN DEL DISEÑO	5. Su empresa considera que en el diseño de las prendas se exprese la filosofía de la marca	El diseño puede añadir valor a la marca comunicándola, gestionando su identidad y haciendo que sea visible y tangible a la vez. (Best, 2015)
GESTIÓN DEL DISEÑO	6. En qué nivel aplica las siguientes etapas de diseño. Etapas 1. Definición de objetivo y problema Etapas 2. Recopilación de información relevante (investigación) Etapas 3. Ideación Etapas 4. Generación de prototipos Etapas 4. Evaluación de prototipos. Etapas 5. Selección e implementación de la solución elegida. Etapas 6. Observación y evaluación de los resultados.	Estas preguntas para el cuestionario se generan a partir de revisión bibliográfica sobre gestión del proceso del diseño de autores como Lupton, Phillips, Ambrose, Harries entre otros, quienes coinciden o mencionan algunas de estas etapas planteadas.

VARIABLE	PREGUNTAS	JUSTIFICACIÓN
ESTRATÉGIA DEL DISEÑO	<p>7. En las etapas 1 y 2 ¿En qué nivel aplica los siguientes recursos? - Definición de objetivos y/o problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación de diseños previos. - Tendencias de consumo del mercado - ¿Para qué usuario o target diseña? - Composiciones estadísticas del grupo usuario <ul style="list-style-type: none"> - Grupos focales con los clientes - Necesidades ergonómicas del cliente - Barreras tecnológicas, leyes del mercado, tendencias... 	<p>Sobre el nivel de aplicación de estos recursos así analizar cuales predominan en el medio y en cuales se deberían trabajar más.</p>
GESTIÓN DEL DISEÑO	<p>8. En las etapas 3y 4¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inspiración y referencias - Estudios de casos. - Lluvia de ideas. - Búsqueda de materiales y telas, colores, estampados... <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias de Moda - Moodboards - Generación de un concepto - Bocetos e ilustraciones a mano. - Ilustraciones a computadora <ul style="list-style-type: none"> - Fichas Técnicas. - Patronaje. - Confeccionar prototipos. 	
	<p>9. ¿En qué nivel aplica los siguientes recursos para promocionar las prendas? - Producción fotográfica del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estilismo - Publicidad en redes sociales - Catálogo de la colección. 	
GESTIÓN DEL DISEÑO	<p>10. En la etapa 4 y 5 ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fitting - Pruebas de calidad (lavado, costuras, durabilidad) - El diseño cumple con los objetivos iniciales <ul style="list-style-type: none"> - Se adapta al presupuesto y cronograma - Criterios de originalidad 	

VARIABLE	PREGUNTAS	JUSTIFICACIÓN
ESTRATÉGIA DEL DISEÑO	11. ¿Quiénes se involucran en la etapa de proponer y generar diseños? - Directivos - Diseñadores - Costureras Patronistas - Área de Marketing - Jefes de producción	Estas preguntas analizan el nivel de comunicación entre los diferentes actores de la empresa, de esto depende el nivel de diseño de las empresas, de una buena comunicación y relación empresarial, si esta es horizontal o vertical en el momento de tomar decisiones.
	12. ¿Quienes deciden finalmente que diseño se aprueba para la producción y venta? - Directivos - Diseñadores - Costureras Patronistas - Área de Marketing - Jefes de producción	
GESTIÓN DEL DISEÑO	13. ¿Cuenta con los siguientes puntos de venta? - Galerías de diseño - Local propio - Por internet - Por pedidos - Centro comercial	Los canales de distribución y promoción de los productos.
ESTRATÉGIA DEL DISEÑO	14. Realiza una evaluación con el personal de la empresa sobre el diseño ¿cómo les fue con la aceptación y ventas?	Esta pregunta analizara si se realiza o no una auditoria del diseño

3.5.- Fichas de las pymes encuestadas

A continuación, una ficha de cada una de las pymes encuestas. En la sección de anexos, en el anexo L se encuentra el modelo de las encuestas aplicadas a cada una de las siguientes empresas.

Pyme 1

Tabla 14. Ficha de Pyme 1 Encuestada.

Empresa	Modas y telas Zhiros
Tipo de PYME	Pequeña
Nombre del encuestado	Marie Maldonado
Cargo que ocupa	Jefe de Diseño.
Tipo de prendas o productos textiles que producen.	Indumentaria infantil

Pyme 2

Tabla 15. Ficha de información general de PYME encuestada 2

Empresa	KALIDO
Tipo de PYME	Mediana
Nombre del encuestado	Ing. Julio César Benalcázar.
Cargo que ocupa	Gerente General
Tipo de prendas o productos textiles que producen.	Lencería del hogar

Pyme 3

Tabla 16. Ficha de información general de PYME encuestada 3.

Empresa	Referee
Tipo de PYME	Pequeña
Nombre del encuestado	Eulalia Maldonado
Cargo que ocupa	Jefe de Diseño
Tipo de prendas o productos textiles que producen.	Indumentaria deportiva, para adulto y niño

Pyme 4

Tabla 17. Ficha de información general de PYME encuestada 4.

Empresa	Creaciones Andreali
Tipo de PYME	Pequeña
Nombre del encuestado	Nancy Lojan
Cargo que ocupa	Gerente General
Tipo de prendas o productos textiles que producen.	Colecciones de ropa de mujer.

Pyme 5

Tabla 18. Ficha de información general de PYME encuestada 5

Empresa	Trapitos uniformes.
Tipo de PYME	Pequeña
Nombre del encuestado	Patricia Jaramillo
Cargo que ocupa	Jefe de producción
Tipo de prendas o productos textiles que producen.	Uniformes para instituciones y empresas en general.

Capítulo 3

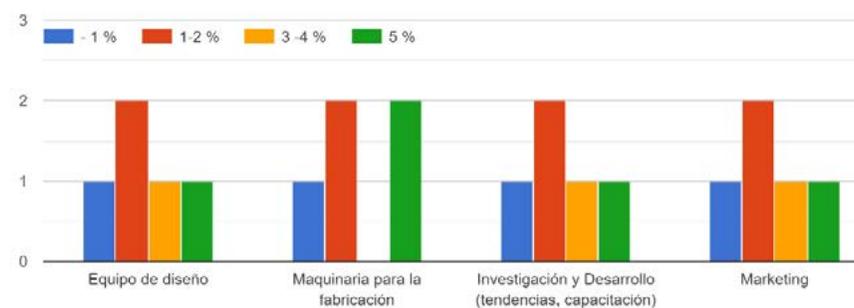
3.6.- Ordenamiento, análisis e inferencia de datos.

- A continuación, los resultados gráficos de las encuestas para poder analizar e interpretar los datos de la gestión y estrategia del diseño obtenidos.

Pregunta 1. En los pasados tres años ¿cuánto ha invertido su empresa en lo siguiente? Entre el -1-5 % en referencia a los ingresos anuales.

Tabla 19. Resultados gráficos de la pregunta 1.

1. En los pasados tres años , cuánto ha invertido su empresa en lo siguiente.



Sobre la inversión de las pymes en relación a los ingresos anuales en los últimos 3 años, luego de aplicar estadística descriptiva se infiere que las pymes invierten entre el 1 y 2 % en diseño, en maquinaria, tecnología, en I+D y Marketing, es decir desde una perspectiva general las empresas están invirtiendo equitativamente en estos recursos. Sin embargo, si se analiza a cada pyme el resultado va a variar. (tabla 20)

Tabla 20. Resultados de la inversión de las pymes

	Equipo de Diseño	Maquinaria y tecnología	I+D	Marketing
Modas y telas Zhiros	1-2%	1-2%	3-4%	3-4%
Referee	1-2%	1-2%	1-2%	1-2%
Creaciones Andreali	3-4%	5%	5%	5%
Kalido	-1%	-1%	1-2%	1-2%
Trapitos Uniformes	5%	5%	-1%	-1%

Zhiros, pyme dedicada a la indumentaria infantil invierte más en I+D y marketing que en diseño y maquinaria.

Referee, pyme dedicada a indumentaria deportiva invierte equitativamente en diseño, maquinaria, I+D y marketing.

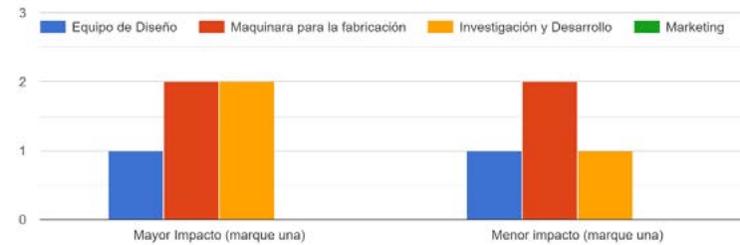
Creaciones Andreali, dedicada a la indumentaria femenina invierte más en maquinaria, I+D y marketing que en diseño.

Kalido, pyme dedicada a la lencería del hogar ha invertido menos del 1% en equipo de diseño y maquinaria y un poco más, entre el 1y2% en I+D y marketing.

Pregunta 2. Cuál considera que le ha generado mayor y menor impacto en la productividad de la empresa.

Tabla 21. Resultados gráficos. Pregunta 2.

2. ¿Cuál de las inversiones mencionadas arriba ha causado mayor y menor impacto en la productividad de su empresa?

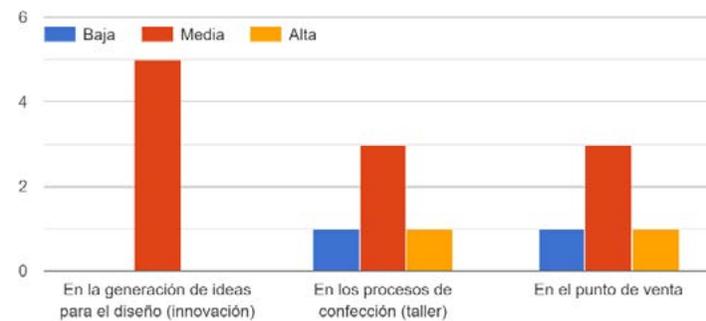


Las pymes encuestadas coinciden que lo que mayor impacto les ha generado es la inversión en I+D, seguida de la inversión en maquinaria y tecnología y en cuanto a lo que consideran que les genera menor impacto no existe una constante en las respuestas, algunas señalan al equipo de diseño, maquinaria e I+D.

Pregunta 3. Indique el nivel de fortaleza que considere que la empresa tiene en las siguientes etapas de diseño

Tabla 22. Resultados gráficos. Pregunta 3.

3. ¿Indique el nivel de fortaleza de su empresa en las siguientes etapas de diseño?

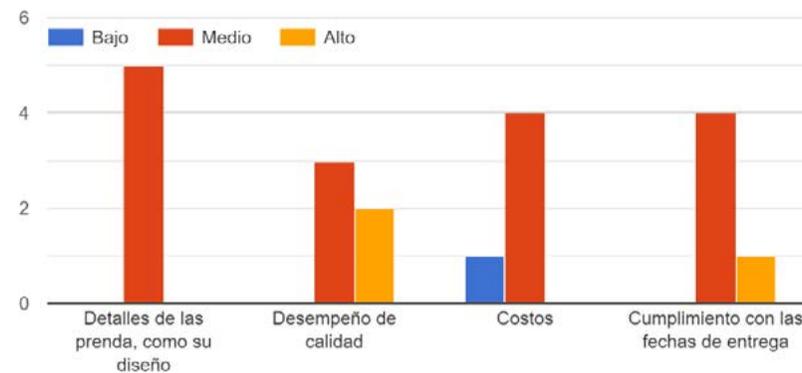


Como constante las pymes encuestadas consideran que su fortaleza es entre media en la etapa de ideación del diseño, en los procesos de confección de diseño y en cuanto a la distribución de sus productos también.

Pregunta 4. De los siguientes items ¿Qué nivel de retroalimentación recibe de sus clientes?

Tabla 23. Resultados gráficos de la pregunta 4.

4. De los siguientes items ¿Qué nivel de retroalimentación recibe de sus clientes?



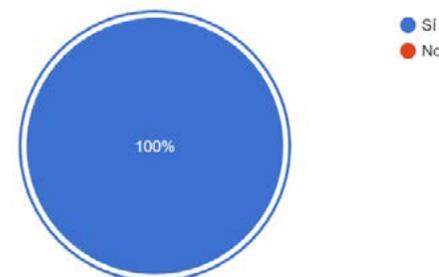
Se analiza que la mayoría de las pymes recibe retroalimentación media en cuanto al diseño de la prenda, desempeño de la calidad, costos y cumplimiento con las fechas.

Pregunta 5. Su empresa considera que en el diseño de las prendas se exprese la filosofía de la marca

Tabla 24. Resultados gráficos de la pregunta 5.

5. Su empresa considera que en el diseño de las prendas se exprese la filosofía de la marca

5 respuestas



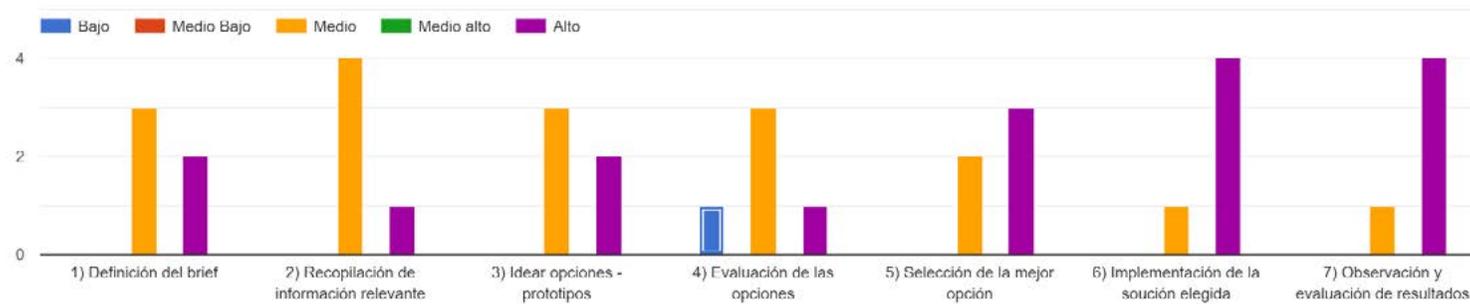
Tras está pregunta se les preguntó a las pymes cuál es esta filosofía y para algunas es diseño, confort, tecnología de sus textiles, calidad y moda, la respuesta varía dependiendo de las pymes pues estas tienen diferentes públicos.

Pregunta 6. En qué nivel aplica las siguientes etapas de diseño.

Las pymes consideran que desarrollan un Brief, recogen información relevante, idean opciones y seleccionan las opciones en un nivel medio, y en un nivel alto el seleccionan, implementan y realizan retroalimentación de los diseños producidos.

Tabla 25. Resultados gráficos de la pregunta 6.

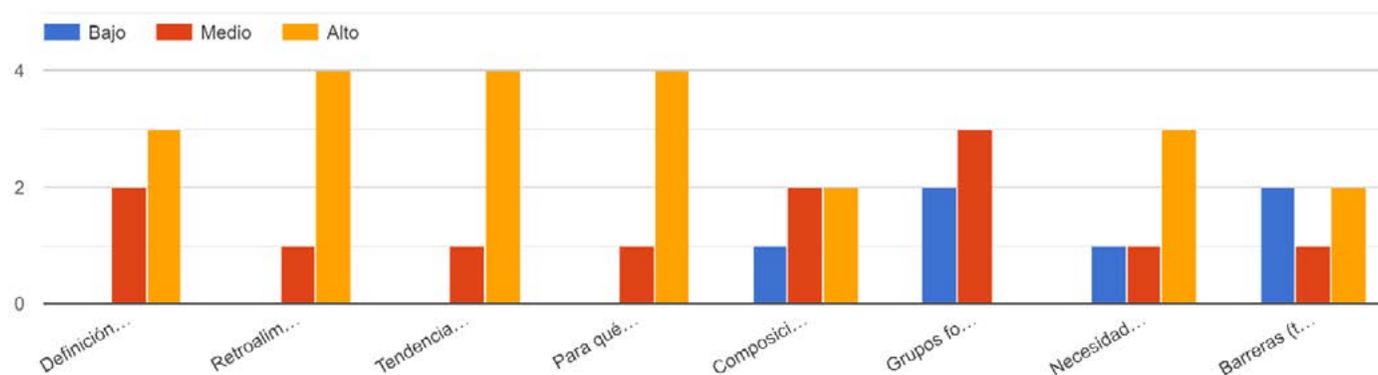
6. ¿En que nivel considera o aplica las siguientes fases de diseño?



Pregunta 7. En las etapas 1 y 2 ¿En qué nivel aplica los siguientes recursos?

Tabla 26. Resultados gráficos de la pregunta 7.

7. En la etapa de Definición del brief y recopilación de datos (1 y 2) ¿En qué nivel aplica los siguientes recurso?



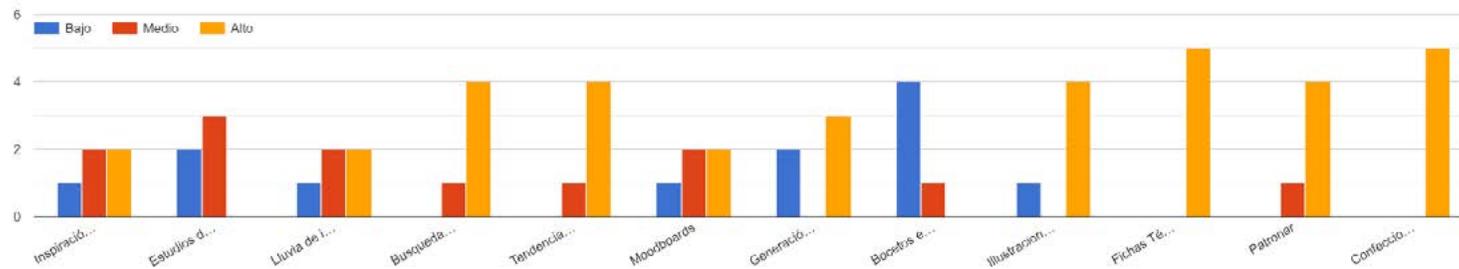
En la etapa de fijar objetivos y/o problemas dentro del Brief, la mayoría de pymes encuestadas aplican casi todos estos recursos excepto el realizar grupos focales con los clientes, tampoco cuentan con estadísticas de su grupo de usuario sin embargo toman esta información en relación a sus ventas y experiencias pasadas, guardan una base de datos, tampoco consideran en el momento del Brief barreras que podrían tener en el transcurso del proyecto.

Capítulo 3

Pregunta 8. De las etapas 3y 4 ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?

Tabla 27. Gráficos de los resultados de la pregunta 8

8. En las etapas de generar ideas y prototipos ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?

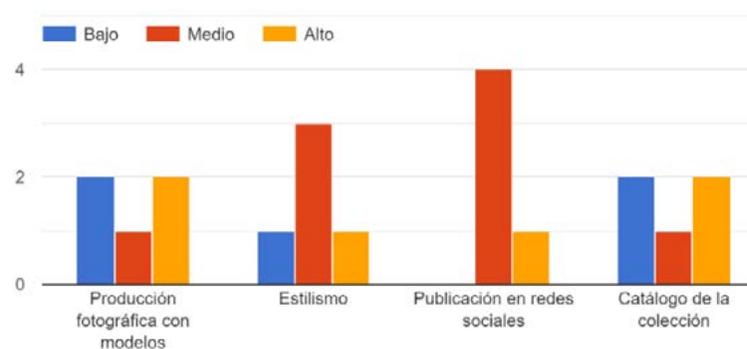


En la etapa de ideación y proceso de prototipos casi todas las pymes realizan búsqueda de materiales, tendencias, fichas técnicas, ilustración, patronaje y generan prototipos, lo que aplican a un nivel medio es la búsqueda de inspiración, estudios de caso, lluvia de ideas, los moodboards, generación de un concepto, esto debido a que algunas marcas no sacan sus propias líneas de ropa, más bien por pedidos, en este caso no realizan bocetos, las ilustraciones del diseño se trabajan más de manera digital.

Pregunta 9 ¿En qué nivel aplica los siguientes recursos para promocionar las prendas?

Tabla 28. Resultados gráficos de la pregunta 9.

9. ¿En que nivel aplica los siguientes recursos para promocionar las prendas?

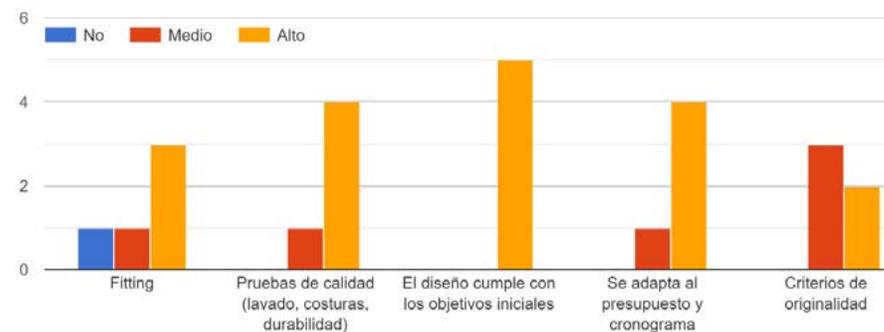


La mayoría de las pymes encuestadas realizan estilismo de sus productos además de publicitarse por redes sociales, así mismo cuentan con catálogos de sus colecciones.

Pregunta 10. En la etapa 4 y 5 ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?

Tabla 29. Gráficos de los resultados de la pregunta 10

10. En la etapa de evaluar prototipos y seleccionar ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?

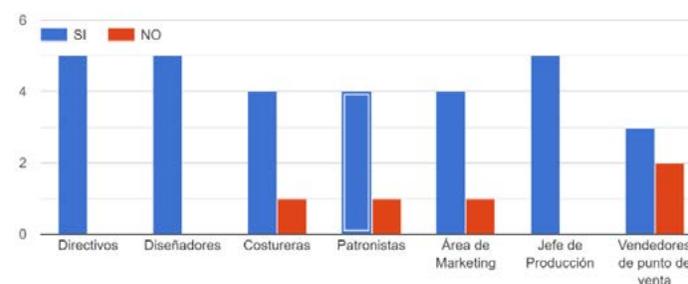


Las pymes encuestadas analizan si el diseño cumple con los objetivos iniciales, el 80% de las pymes realizan pruebas de los productos elaborados, su calidad, resistencia al lavado, durabilidad, entre otros en un nivel alto, también si el diseño a fabricar se adaptará con el presupuesto, hacen Fitting con modelo y en un nivel medio si el diseño cumple con criterios de originalidad.

Pregunta 11. ¿Quiénes se involucran en la etapa de proponer y generar diseños?

Tabla 30. Gráficos de los resultados de la pregunta 11.

11. ¿Quiénes se involucran en la etapa de proponer y generar diseños?

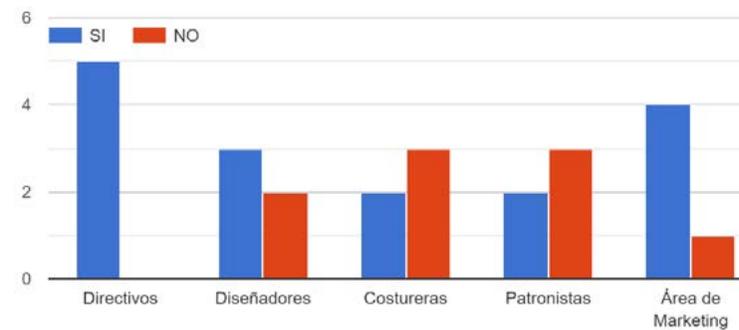


En la mayoría de las pymes encuestadas existe una relación laboral horizontal, existe comunicación y aporte de parte de diversas áreas y actores de la empresa, tales como directivos como gerentes, propietarios, diseñadores, costureras, patronistas, área de marketing, jefe de producción y de los vendedores.

Pregunta 12. ¿Quiénes deciden finalmente que diseño se aprueba para la producción y venta?

Tabla 31. Resultados gráficos de la pregunta 12.

12. ¿Quiénes deciden finalmente que diseño se aprueba para la producción y venta?

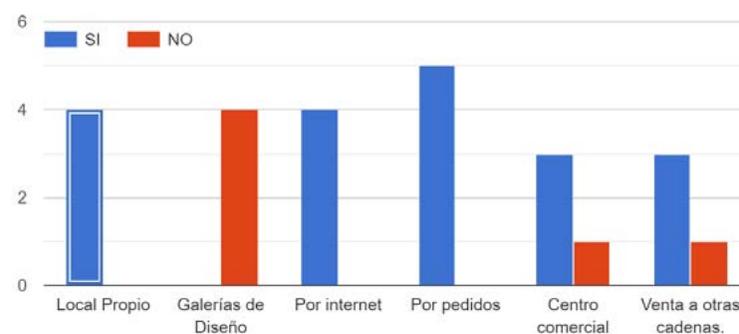


Si bien en el momento de proponer diseño intervienen las diversas áreas de la empresa, al momento de decidir si finalmente los productos o prendas propuestas se producirán y venderán deciden los directivos, ellos tienen la última palabra, luego los diseñadores y marketing.

Pregunta 13. ¿Cuenta con los siguientes puntos de venta?

Tabla 32. Resultados gráficos de la pregunta 13.

13. ¿Cuenta con los siguientes puntos de venta?



Las pymes encuestadas además de contar con local propio y realizar ventas por internet, trabajan también bajo pedido incluso para otras cadenas. El 60% cuentan con local comercial y entregas a otras cadenas.

Pregunta 14. Realiza una evaluación con el personal de la empresa sobre el diseño. ¿Cómo les fue? Sobre la aceptación y ventas del producto.

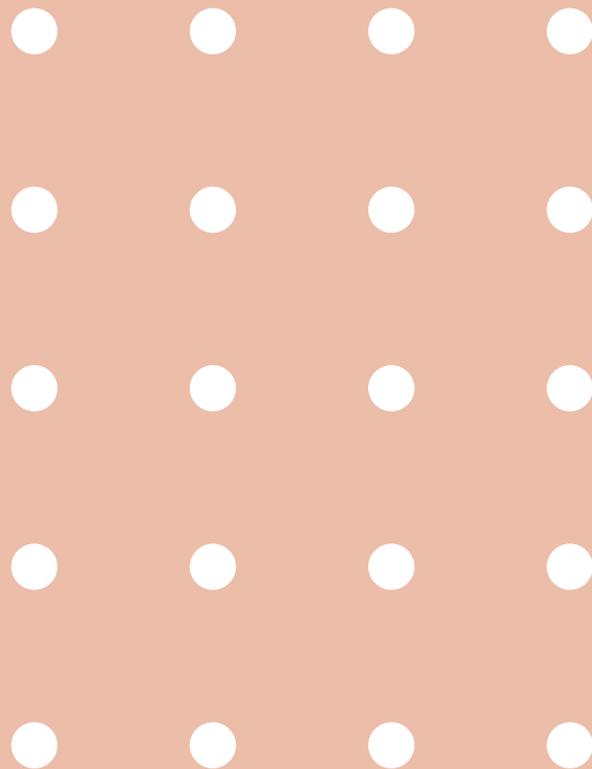
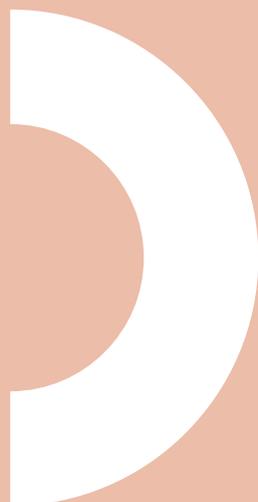
Tabla 33. Resultados gráficos de la pregunta 14

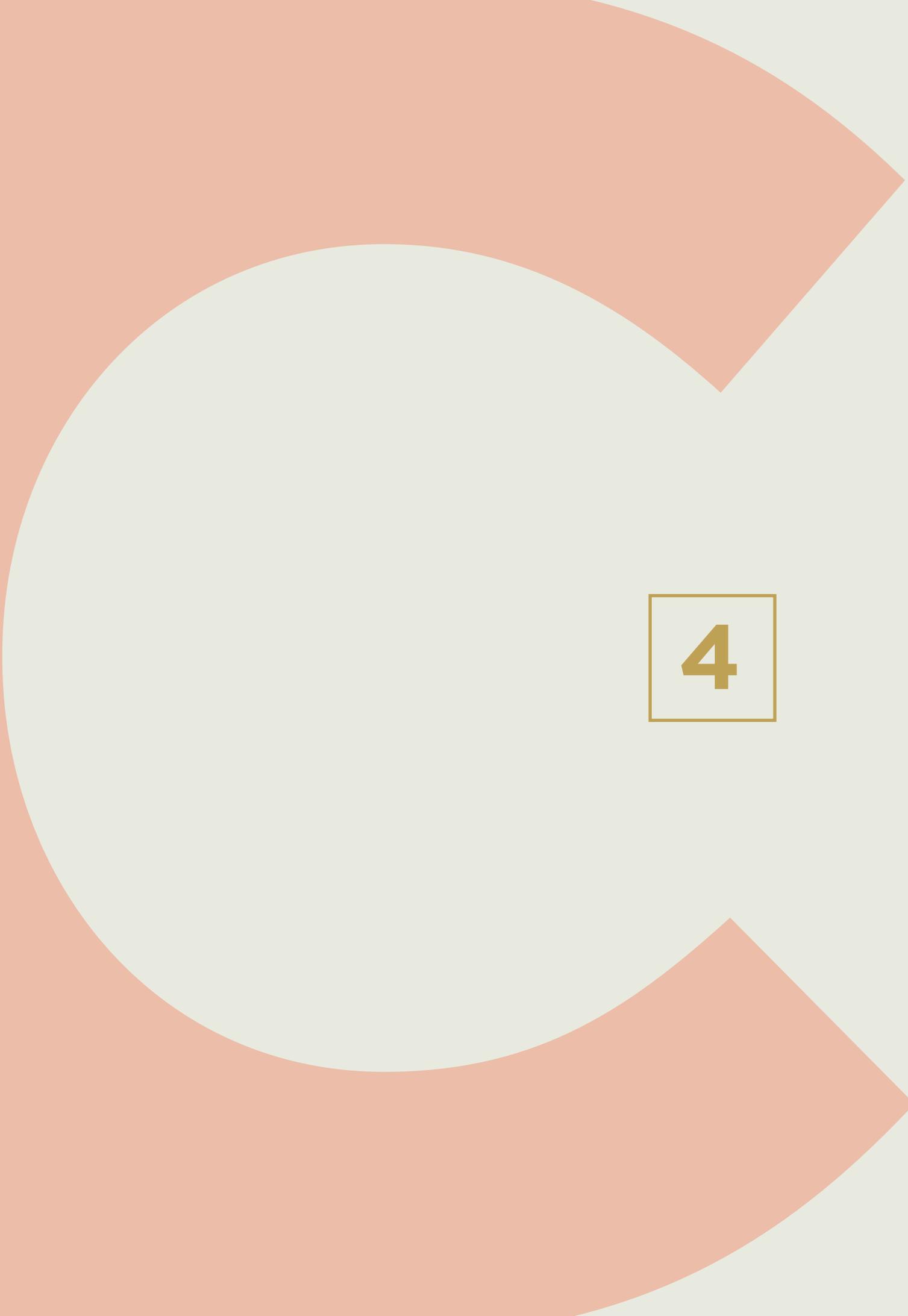
14. Realiza una evaluación con el personal de la empresa sobre el diseño ¿cómo les fue con la aceptación y ventas?

5 respuestas



Todas las pymes luego de las etapas de propuesta del diseño, producción y venta realizan un estudio, análisis, y retroalimentación de sus diseños.





4



Capítulo 4

4.- PROPUESTA DE UN MANUAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.

4.1.- Plan estratégico empresarial

- 4.1.1.- Misión (el presente)
- 4.1.2.- Visión (el futuro)
- 4.1.3.- Valores
- 4.1.4.- Objetivos
- 4.1.5.- Analisis foda
- 4.1.5.1.- Cadena de valor
- 4.1.5.2.- Análisis p.E.S.T
- 4.1.5.3.- Matriz de porter
- 4.1.6.- Identificación de estrategias
- 4.1.7.- Plantear estrategias y políticas

4.2.- Plan estratégico del producto

- 4.2.1.- Segmentación del producto en el sector de la moda
- 4.2.2.- Definición del ámbito competitivo según el mercado
- 4.2.3.- Cuatro pes
- 4.2.4.- Análisis del consumidor del producto
- 4.2.5.- Gestión de procesos de diseño
- 4.2.5.1.- Brief de diseño
- 4.2.5.2.- Ideación
- 4.2.5.3.- Producción de prototipos
- 4.2.5.4.- Evaluación y selección del producto
- 4.2.5.5.- Implementación del diseño o producto
- 4.2.5.6.- Observación y evaluación de resultados

63

66

66

67

67

68

69

71

73

75

75

76

76

76

76

77

77

78

78

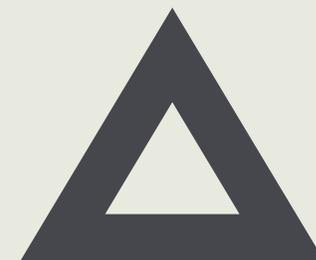
80

81

81

82

82



4.- PROPUESTA DE UN MANUAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO.

La gestión del diseño y la creatividad en el desarrollo de productos moda como instrumento estratégico de la empresa, es fundamental para adaptarse a los cambios y para ser competitivos

(Saviolo & Testa, 2005).

Objetivos del Manual

El objetivo de este manual es de proveer herramientas sobre la estrategia y gestión del diseño dirigido tanto a las pymes, a sus diseñadores, a diseñadores independientes y futuros diseñadores que se convertirán en empresarios, viéndose necesitados de una visión más holística de lo que engloba el poseer y dirigir una empresa de diseño pues “un diseñador debe estar al frente de la generación de colecciones, en la gestión de ventas, marketing, comercialización de productos...es decir el diseñador debe ser un profesional debidamente capacitado” (Cordero, 2018),

La creatividad es una fortaleza del diseñador y su sensibilidad estética, tienden a ignorar “el alma racional” como menciona (Saviolo y Testa, 2019) refiriéndose a las estructuras organizativas, es decir a la gestión, los mismos autores señalan que aunque no sea tan clara la diferencia entre la creatividad artística y la creatividad comercial, es menester precisar que la creatividad artística es un medio de expresión sin ir más allá, en cambio la creatividad comercial carece de esta libertad pues debe alcanzar el objetivo de la empresa, cuya razón de ser es satisfacer las necesidades del mercado, que de hecho es cómo funciona el pensamiento del diseñador, “solucionar problemas” y la estrategia del diseño se basa en diseñar en pro de la empresa, del cliente; es decir tomar su creatividad y procesarla en ideas que se transformen en un valor económico.

Para cumplir con estos objetivos se recurrió a:

- Encuestas para indagar sobre gestión de procesos de diseño y la gestión estratégica del diseño utilizados actualmente por Pequeñas y Medianas empresas del sector textil que se planteó en las objetivos y alcances de este proyecto de graduación.
- Revisión bibliográfica para compilar herramientas de gestión estratégica del diseño

MANUAL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO PARA EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL

PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Para comprender
¿Dónde quiere ir la empresa?
¿Cómo emplear el diseño en este ámbito?

4.1.- Plan estratégico empresarial	66
4.1.1.- Misión (el presente)	66
4.1.2.- Visión (el futuro)	66
4.1.3.- Valores	67
4.1.4.- Objetivos	67

Para comprender
¿Dónde esta actualmente la empresa?

4.1.5.- Analisis foda	68
4.1.5.1.- Cadena de valor	69
4.1.5.2.- Análisis P.E.S.T	71
4.1.5.3.- Matriz de porter	73

Trazar el ¿Cómo llegar?
Plantear cómo puedo aplicar el diseño
en el ámbito empresarial

4.1.6.- Identificación de estrategias	75
4.1.7.- Plantear estrategias y políticas	75

¿Cómo puede contribuir el diseño en el
desarrollo del producto?

4.2.- Plan estratégico del producto	76
4.2.1.- Segmentación del producto en el sector de la moda	76
4.2.2.- Definición del ámbito competitivo según el mercado	76
4.2.3.- Cuatro pes	77
4.2.4.- Análisis del consumidor del producto	77

¿Cómo el diseño puede contribuir en el
desarrollo de los productos o diseños?

4.2.5.- Gestión de procesos de diseño	78
4.2.5.1.- Brief de diseño	78
4.2.5.2.- Ideación	80
4.2.5.3.- Producción de prototipos	81
4.2.5.4.- Evaluación y selección del producto	81
4.2.5.5.- Implementación del diseño o producto	82
4.2.5.6.- Observación y evaluación de resultados	82

4.1.- PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Es importante considerar a la estrategia del diseño como plan estratégico empresarial, este en síntesis es “el futuro”, lo que quiere ser la empresa, para esto se debe definir, qué acciones y estrategias tomar en el presente en base al diseño. Este plan es llevado al consumidor a través del producto, si la empresa se sustenta en un plan de acción, esto se reflejará en un producto sólido, este debe conectar y atraer al cliente. Debe ser elaborado por los directivos de la empresa, así como al menos un directivo debe verse implicado posteriormente en la etapa de diseño.

4.1.1.- MISIÓN (el presente)

¿QUÉ ES?	FACTORES A CONSIDERAR
Responde en una oración que define el propósito fundamental de su ser, la actividad que realiza, es importante que este dirigida al consumidor. (no al producto o servicio) La misión integra todas las estrategias, valores, colaboradores y filosofía de la empresa,	1 ¿Qué es la empresa? ¿Quiénes son los socios? ¿Qué los motiva?
	2 ¿Qué hace la empresa? ¿Cómo satisface al cliente? (productos o servicios)
	3 ¿A quién satisface? ¿Quién es nuestro cliente?

DESCRIBA LA MISIÓN DE SU EMPRESA

4.1.2.- VISIÓN (el futuro)

¿QUÉ ES?	¿QUÉ DEBE RESPONDER?
Define lo que la empresa quiere lograr a largo plazo, esta debe ser retadora y debe relacionarse con la misión. Debe permitir a los usuarios saber qué esperar de la entidad sobre sus valores, su proyección, etc.	1 ¿Qué? Es la meta madre.-Debe ser verificable.
	2 ¿Cómo queremos que sea la empresa? ¿cómo quiere ser percibida. Ej.: Innovadora, líder en tecnología, en servicio, etc.
	3 ¿Qué haremos? Ej.: Volverse sustentables, Mejorar procesos...

DESCRIBA LA VISIÓN DE SU EMPRESA

4.1.3.- VALORES

Son los principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la empresa, son las pautas de comportamiento y generalmente son pocos entre 3 y 6. Son tan fundamentales y tan arraigados que casi nunca deberían cambiar. Se debe jerarquizar valores, el valor número 1 generalmente es la filosofía. Por ejemplo si el valor #1 es ética, esa es la filosofía.

Valores empresariales. Ejem: responsabilidad, compromiso.

Valores sociales. Ejem: Relaciones laborales a largo plazo, procesos de producción respetuosos con las personas, etc.

Valores ambientales. Ejem: Responsabilidad medioambiental, procesos respetuosos con el ambiente, materiales sostenibles, etc.

Valores de diseño. Ejem: Mejoran la salud y calidad de vida de los clientes. Productos innovadores, confort, calidad.

DESCRIBA LOS VALORES DE SU EMPRESA (1 o 2 de cada uno, no son necesarios todos los campos)

Valor 1 =Filosofía
Valor 2.
Valor 3
Valor 4

4.1.4.- OBJETIVOS

Considerar: luego de elaborar el plan estratégico en la página 6 de pueden modificar los objetivos.

Expresan lo que queremos lograr y deben estar alineados con la misión.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O GENERALES

Concreta el contenido de la misión, Su horizonte es de 3 a 5 años.

Se refieren al crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Ejemplo

Imponer una tendencia de consumo respetuosa con el medio ambiente.

Deben ser medibles, específicos, trazables, alcanzables y sensatos.

OBJETIVOS OPERATIVOS O ESPECÍFICOS

Son la concreción anual de los objetivos estratégicos.

Han de ser claros, concisos y medibles. Son las acciones diarias que llevarán a cumplir los objetivos generales.

Ejemplo

Adquirir fibras naturales para confección

Realizar patronaje cero residuos

Decoración de espacios eco-amigable.

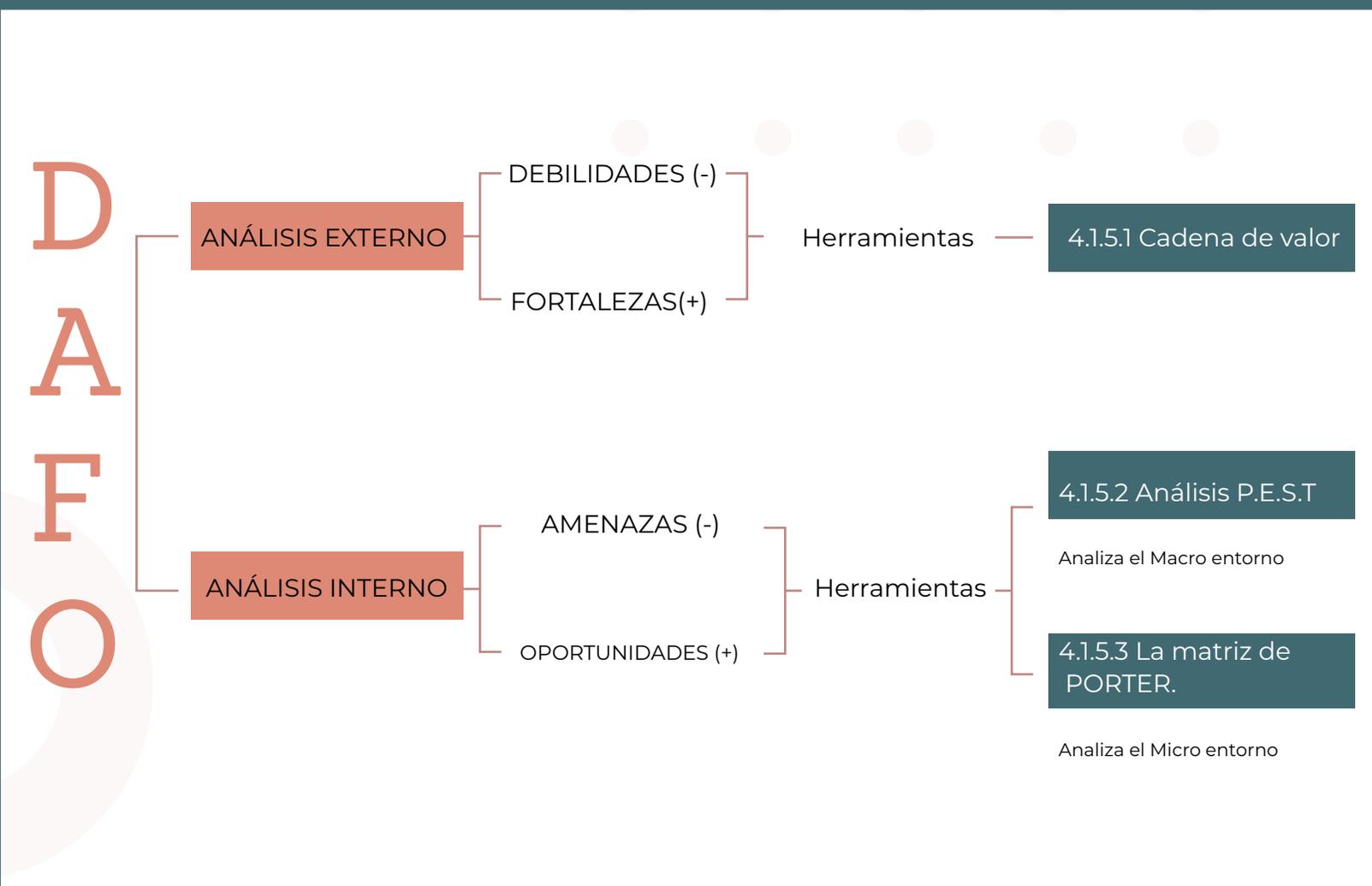
DESCRIBA LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA

3 OBJETIVOS GENERALES ¿Dónde queremos ir?	3 ESPECÍFICOS PARA CADA OBJETIVO GENERAL ¿Cómo llegaremos?
1	
2	
3	

4.1.5.- ANALISIS FODA

Análisis dafo o foda. Una vez fijados los objetivos se puede analizar las estrategias para lograrlos, a través de recursos que diferentes profesionales proponen al respecto llevando a cabo un análisis interno y externo de la empresa frente al diseño, detectando factores de éxito (fortalezas y oportunidades) y amenazas que una empresa debe cuestionar, pues al conocer los factores que influyen en la empresa, esta puede generar respuestas apropiadas.

A continuación un mapa sobre el análisis que se llevará a cabo en las siguientes páginas.



4.1.5.1.- CADENA DE VALOR

Todas las actividades de la empresa forman la cadena de valor, esta es una herramienta que permite a identificar actividades o fases que pueden aportarle un valor añadido al producto final sea optimizando o mejorando sus actividades. Cada eslabon puede ser fuente de ventaja competitiva.

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES DE APOYO O SOPORTE
<p>Crean valor al estar directamente relacionadas con el producto, su transformación y con el cliente. Son las responsables de los frutos económicos de la empresa.</p>	<p>No estan relacionadas directamente con el producto, si con la estructura de la empresa y son imprescindibles para llevar a cabo las actividades primarias</p>



Señale con una X en el siguiente test solamente en los factores que considera como una fortaleza o debilidad para su empresa, para luego transcribirlos en la sección de la derecha.

TEST CADENA DE VALOR	VALORACIÓN	
	FORTALEZAS (+)	DEBILIDAD (-)
1 La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.		x
2 La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.		
3 La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.		
4 Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.		
5 La empresa es un referente en su sector en I+D (Investigación y Desarrollo)		
6 La empresa dispone de página web, y esta se emplea no sólo como escaparate virtual de productos/servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.		
7 Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.		
8 La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de coste, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.		

A partir del test, transcribas las fortalezas y debilidades de los cuales la empresa pueda aprovechar para tomar acción. Pueden ser 2 fortalezas y 2 debilidades.

FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)
	<p>Por ejemplo si la empresa no tiene una política de cero defectos en la producción, se puede colocar en debilidades para luego tomar acción y establecer estas políticas.</p>

Capítulo 4

9	La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.				
10	Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.				
11	Los productos/servicios de la empresa son innovadores y valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.				
12	La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.				
13	La empresa tiene optimizada su gestión financiera.				
14	La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega.				
15	Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.				
16	Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.				
17	La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos.				
18	Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.				
19	La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.				
20	Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.				
21	El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.				

4.1.5.2.- ANÁLISIS P.E.S.T

El análisis PEST analiza cambios externos que puedan afectar a los productos o servicios de la empresa, estos son: políticos, económicos, sociales y tecnológicos, también se lo puede considerar como un sistema de aviso para determinar qué medidas se pueden tomar. (Best, 2015).

Señale con una X en el siguiente test solamente en los factores que considera como una oportunidad o amenaza para su empresa, para luego transcribirlos en la sección de la derecha.

TEST P.E.S.T		VALORACIÓN	
		OPORTUNIDAD (+)	AMENAZAS (-)
CAMBIOS POLÍTICOS			
1	Los subsidios o ayudas otorgadas por las Administraciones Públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde opera la empresa.	X	
2	El impacto que tiene la legislación de protección al consumidor, en la manera de producir bienes y/o servicios es muy importante.		
3	La legislación fiscal (ley tributaria) afecta muy considerablemente a la economía de las empresas del sector textil		
4	La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.		
5	La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.		
6	En nuestro sector, la políticas medioambientales son una fuente de ventajas competitivas.		
CAMBIOS ECONÓMICOS			
7	Las expectativas de crecimiento económico generales afectan crucialmente al sector textil.		
8	La globalización permite a la industria de la moda gozar de importantes oportunidades en nuevos mercados.		
9	Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los productos/servicios del sector donde operamos.		

ANÁLISIS INTERNO.

A partir del test, determine las oportunidades y amenazas más relevantes que que pueden afectar a su empresa. Incluso puede ser 1 factor por cada cambio pest.

CAMBIOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticos		
Ejemplo: si existe alguna legislación que apoye al sector creativo, se puede considerar como una oportunidad para la empresa.		
Económicos		

10	La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.				
11	Los cambios en la composición étnica de los consumidores de nuestro mercado está teniendo un notable impacto.				
12	La creciente preocupación social por el medio ambiente impacta notablemente en la demanda de productos/servicios ofertados en nuestro mercado.				
CAMBIOS SOCIALES				Sociales	
13	El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.				
14	El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.				
15	Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.				
16	Los nuevos estilos de vida exigen que se seamos socialmente responsables, en el plano medioambiental.				
17	El factor ecológico es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.				
CAMBIOS TECNOLÓGICOS				Tecnológicos	
18	Las Administraciones Públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas del sector textil				
19	Internet, el comercio electrónico y otras nuevas tecnologías están impactando en la demanda de nuestros productos/servicios y en los de la competencia.				
20	En el sector textil, es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.				
21	En el sector donde operamos, para ser competitivos, es condición innovar constantemente.				

4.1.5.3.- MATRIZ DE PORTER

Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter, examina las fuerzas que determinan la naturaleza del entorno competitivo del negocio, para así tener una clara imagen de la situación competitiva, la rentabilidad del sector y, de forma derivada, las posibilidades futuras de este.

Una vez analizado el entorno próximo de su empresa, identifique las oportunidades y amenazas más relevantes que desee que se reflejen en el análisis DAFO de su Plan Estratégico.

	PREGUNTAS	PERFIL COMPETITIVO		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		HOSTIL	FAVORABLE		
1. Amenazas de nuevos competidores. (Barreras de entrada)	¿Cuál es la posibilidad de tener nuevos competidores en nuestro sector?	Baja	Alta		
	¿Qué tan sencillo es iniciar un negocio en esta categoría?	Difícil	Fácil		
	Restricciones legales o regulatorias.	Si	No		
	Economías de escala. (cuando la producción crece y costes por unidad producida se reducen.)	No	Si		
	¿Cuáles son las principales barreras de entrada?	Describir			
2. Rivalidad entre competidores. (barreras de salida)	¿Existe un líder absoluto de mercado en este sector?	Si	No		
	Crecimiento de la competencia	Lento	Rápido		
	Competidores	Muchos	Pocos		
	¿Qué tan sensible es nuestro sector ante la publicidad y las promociones?	Baja	Alta		
	Diferenciación del producto	Escasa	Alta		

Capítulo 4

3. Amenaza de Productos sustitutivos.	¿Qué tan sencillo es encontrar alternativas para nuestro producto o servicio?	Fácil	Difícil		
	¿Se puede tercerizar o automatizar?	Si	No		
4. Poder de negociación con proveedores (fuerza de proveedores)	¿Cuántos proveedores existimos en el sector?	Muchos	Pocos	● ●	
	¿Existen algunos que tienen control sobre los precios? ¿Cuántos son y cuáles son?	Si	No		
	¿Cuál es el poder de los proveedores al inicio de la cadena productiva?	Alta	Baja		
5. Poder de negociación con clientes (fuerza de clientes)	¿Qué tan estructurados son los compradores?	Mucho	Poco		
	¿Pueden los compradores disminuir drásticamente los costos en esta categoría?	Si	No		
	¿Pueden los compradores de la competencia dictar nuevas reglas o términos en la categoría?	Si	No		
	Numero de clientes	Pocos	Muchos		

4.1.6.- IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

En base al análisis realizado, después de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, identificar las estrategias que debe tomar la empresa para cumplir con los objetivos y determinar acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas y explotar las oportunidades. Al ser un plan estrategico del diseño, las acciones a tomar de la empresa deben tener siempre como norte el diseño.

MATRIZ DAFO	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FORTALEZAS	Estrategias ofensivas.	La empresa debe adoptar estrategias de crecimiento	Estrategias defensivas	Quiere decir que la empresa esta preparada para enfrentar las amenazas.
DEBILIDADES	Estrategias de reorientación	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada	Estrategias de supervivencia	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia

4.1.7.- Plantear estrategias y políticas

A continuación y para finalizar de elaborar un Plan Estratégico, además de tener identificada la estrategia es necesario determinar acciones que permitan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

	Acciones	Corregir las debilidades
C	1	
	2	
	3	
	4	
Afrontar las amenazas		
A	5	
	6	
	7	
	8	
Mantener las fortalezas		
M	9	
	10	
	11	
	12	
Explotar las oportunidades		
E	13	
	14	
	15	
	16	

4.2.- PLAN ESTRATÉGICO DEL PRODUCTO

4.2.1.- SEGMENTACIÓN DEL PRODUCTO EN EL SECTOR DE LA MODA

ARTICULOS BASICOS	No responden a modas, son básicos, no siempre tienen precios bajos.	compiten	Según la lógica precio/volumen.
ARTICULOS DE CONSUMO	Están sujetos a modas, productos de marca, de atributos intangibles, elegidas tras un proceso de valoración, Prevalece el precio.		Creando emoción y su gestión es en torno a las exigencias del mercado.
ARTICULOS EXCLUSIVOS	Son únicos, innovadores en estilo o materiales.		Orientandose hacia el producto y la marca.

Elegir la categoría de artículos que produce o producirá la empresa.

ARTICULOS BASICOS	ARTICULOS DE CONSUMO	ARTICULOS EXCLUSIVOS

4.2.2.- DEFINICIÓN DEL ÁMBITO COMPETITIVO SEGÚN EL MERCADO

El objetivo es que los recursos y dominio de las empresas se desarrollen de la mejor manera, en el sector del vestir, existen dos enfoques uno tradicional enfocado en el producto y tecnología, y el innovador que está orientado al mercado, los poderes del consumidor han llevado a las empresas a orientarse hacia las exigencias de la demanda que ha producido una orientación decidida hacia el mercado.(Saviolo & Testa, 2007)

Elegir la ocasión de uso y el grupo de clientes al que se dirige la empresa

Grupo de clientes	Hombre		Mujer		Niño	
	Joven	Adulto	Joven	Adulto	Recien Nacido	Junior
Ropa exterior						
Formal						
Informal						
Deportiva						
Lencería Intima						
Noche						
Día/Playa						

4.2.3.- CUATRO PES

Es la Planificación para dirigirse al mercado, la empresa para entregar su propuesta de valor debe crear:

- Producto: debe crear una oferta que satisfaga una necesidad.
- Plaza: Cómo pondrá a disposición de los consumidores meta.
- Promoción: Debe comunicar a los clientes la oferta y persuadirlos.
- Precio. Debe decidir cuánto cobrar por la oferta.

PRODUCTO	Solución para el cliente
¿En que se diferencia mi producto de la competencia?	
POSICIÓN	Conveniencia
Dónde se vende más el producto	
Cómo distribuirse	
PROMOCIÓN	Comunicación
Cómo promover el producto	
Cómo aumentar su notoriedad	
PRECIO	Costo para el cliente.
Cuál debería ser el precio.	

4.2.4.- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR DEL PRODUCTO

Este análisis se le conoce como segmentación de mercado, consiste en analizar un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares.

SEGMENTOS

Geográfico	Demográfico	Psicográfico	Conductual
País, estado, región, ciudad.	Edad, género, ingresos, profesión	Estilos de vida, motivos para adquirir el producto.	Grado de utilización, motivos de compra, fidelización a la marca.

Describir el segmento de su mercado.	
Geográfico	
Demográfico	
Psicográfico	
Conductual	

4.2.5.- GESTIÓN DE PROCESOS DE DISEÑO

4.2.5.1.- BRIEF DE DISEÑO

El brief de diseño es un enlace con la estrategia de la empresa (determinado en la pagina 6 de este manual). Es decir, las decisiones que se tomen deben estar alineadas a la estrategia empresarial, debe estar escrito de tal manera que motive a los encargados del diseño a satisfacer los requerimientos del cliente. El brief de diseño servira como soporte para la etapa de creación.

Establecer un problema u objetivo a resolver

Revisión del brief y familiarizarse con el cliente e investigación

Comprender el problema

Finalizar el briefing y asignar responsabilidades

¿QUIÉN LO REDACTA?

El director de diseño

Otras áreas implicadas en el diseño

HERRAMIENTAS



Lluvia de ideas



Mapas mentales

DEBE INCLUIR

Parámetros del producto

Analizar barreras tecnológicas, leyes de mercado, tendencias, etc.

Necesidades ergonómicas del cliente

Atributos prioritarios

¿Qué se va a diseñar?

¿Cómo sera hecho?

Quién es el consumidor

Dónde será usado el diseño

¿Cuándo el diseño será requerido?

INVESTIGACIÓN

Esta información servirá para la siguiente etapa, en el proceso creativo en la etapa de IDEAR a través de dos tipos de investigación. La investigación es fundamental para el diseño, no necesariamente tiene que ser visual, puede recoger sentimientos, situaciones y emociones.

RECOGER INFORMACIÓN

INVESTIGACIÓN PRIMARIA

Retroalimentación de proyectos previos para analizar en lo que no se ha trabajado. Reunir información propia, por ejemplo salir a tomar fotos y vivir una experiencia personal.

INVESTIGACIÓN SECUNDARIA

Se obtienen de investigaciones de consumo de mercado que proveen una vista de cómo esta estructurado

CONSIDERAR

DEBE INCLUIR

Retroalimentación de proyectos previos similares.

Composiciones estadísticas del grupo usuario.

¿Para qué usuario o target diseña?

¿Cuál es el típico estilo de vida del grupo usuario?

¿Cuáles son las aspiraciones del grupo usuario?

HERRAMIENTAS

Entrevistas

Investigación y documentación visual

Matrices de posicionamiento de marca

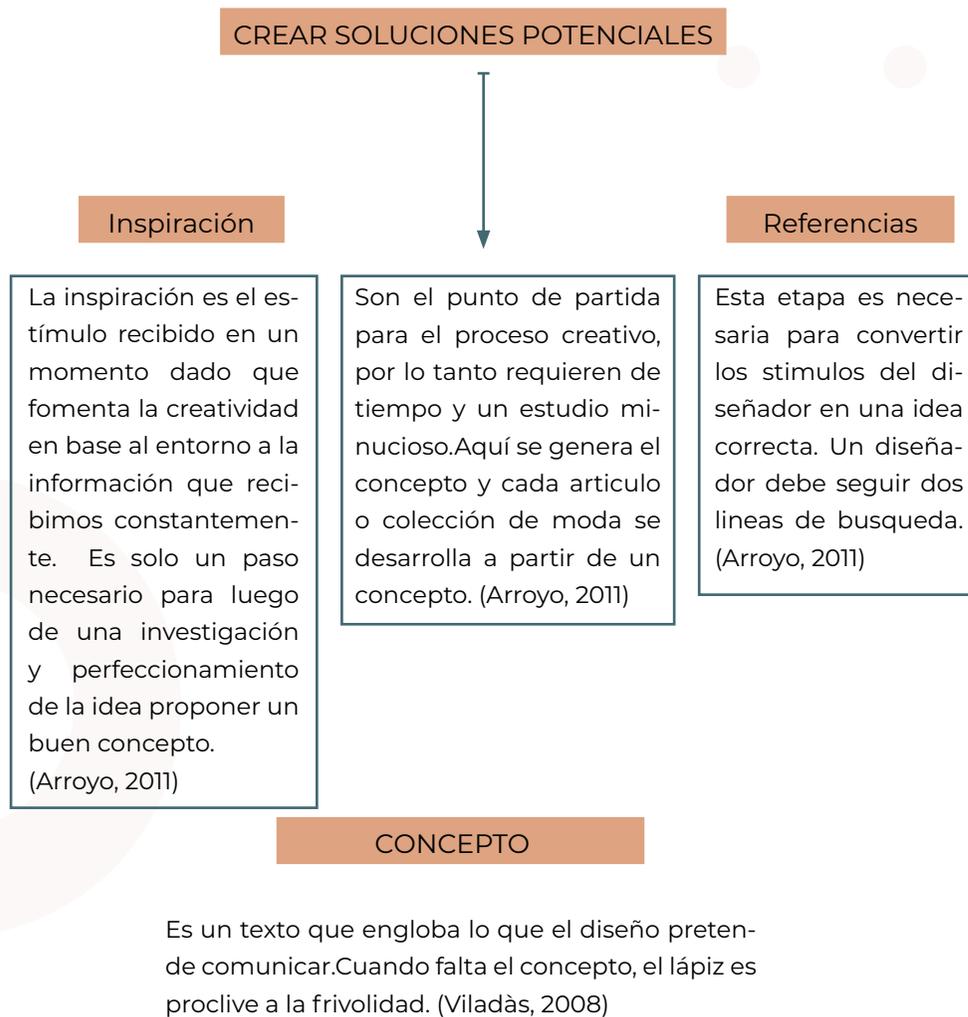
Investigación de campo

Recoger elementos que ayuden a la inspiración

Fotografía de la calle

4.2.5.2.- IDEACIÓN

En base a la investigación recopilada en esta etapa se ven si los conceptos creados resuelven los problemas de diseño, aquí se desata la creatividad, se busca que conceptos se trabajarán y resolverán. (Lupton, Ellen. Phillips, 2015) Las ideas de diseño no deben ser adoptadas ni rechazadas sin antes someterlas a un análisis crítico de reflexiones y verificaciones. De esta manera, quedan planteadas como provisorias y aunque no prosperen pueden dar lugar a otras, por analogía o por contra- posición. dentro de la idea inicial, incluye el concepto y eventualmente la prefiguración del objeto, la que puede o no estar presente.



MATERIALES REQUERIDOS

Tejidos

- Composición de tejidos
- Fibras naturales de origen animal
- Fibras naturales de origen vegetal.

Color

- Estampados y acabados

Busqueda para el concepto

- Influencias culturales
- Referencias historicas
- Tendencias.

Busqueda de Tendencias

- Internet
- Revistas
- Libros
- Ferias de tendencias

HERRAMIENTAS CREATIVAS

- Inspiración y referencias
- Lluvia de ideas.
- Moodboards
- Ilustraciones
- Fichas técnicas
- Bocetos de Moda
- Cuadernos de Bocetos
- Yuxtaposición de imágenes, materiales, ideas.

4.2.5.3.- PRODUCCIÓN DE PROTOTIPOS

Un prototipo sirve para probar la viabilidad técnica de un diseño y ver si funciona como objeto físico, Las ideas de presentación nueva requieren el desarrollo de un prototipo, El prototipo le da al equipo de diseño y al cliente la habilidad de visualizar y manejar el concepto de un diseño para tener idea de cómo será físicamente o cualidades táctiles.

RESOLVER SOLUCIONES

Experimentar diferentes alternativas y nuevas formas de aplicar soluciones a las prendas.

¿QUIÉN PARTICIPA?

El diseñador con su equipo dependiendo de la complejidad

HERRAMIENTAS

- Técnicas de construcción
- Exelentes materiales
- Atención en los detalles
- Patronaje
- Confección de prototipos

RESPONDER

- Qué elementos va a probar el prototipo
- Qué funcionalidad tendrá el prototipo?

4.2.5.4.- EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DEL PRODUCTO

TOMA DE DECISIONES

Transformar soluciones en una pieza.

En esta etapa una de las soluciones diseñadas es escogida para desarrollar, el costo y tiempo son relevantes el proceso de selección a pesar de que el presupuesto y las limitaciones de tiempo deben ser identificadas durante la etapa de definición de brief y ser considerada en la etapa de diseño. Un estudio puede proponer lo que crea que sean las mejores soluciones para el cliente, está opinión y consejo son importantes pero el cliente conoce su negocio, el mercado y clientes aún más y tomarán la decisión final

RESPONDER

- El diseño satisface las necesidades y objetivos del brief
- El diseño responde al publico objetivo?
- Puede ser producido a tiempo y dentro del presupuesto
- El cliente ha aprobado el diseño
- Cumple con criterios de originalidad

HERRAMIENTAS

- Fitting
- Pruebas de calidad (lavado, costuras, durabilidad)

4.2.5.5.- IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO O PRODUCTO

Esta es la mejor etapa para confirmar las especificaciones de producción como cantidad de productos o prendas a producirse y qué espera recibir, es necesaria una revisión para garantizar que los resultados finales cumplan con la expectativa del diseño y que se mantenga el proyecto con el presupuesto y a tiempo, esta etapa termina con la entrega final al cliente del trabajo terminado.

HERRAMIENTAS

- Producción fotografica
- Estilismo
- Publicidad en redes sociales
- Catálogo de colección
- Comercializar productos en galerias de diseño, ferias, cadenas nacionales, centros comerciales, entre otros.

RESPONDER

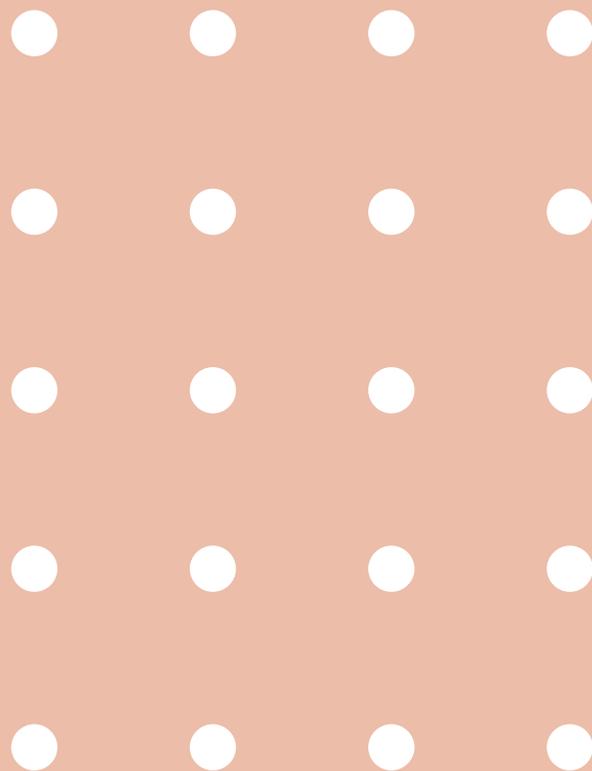
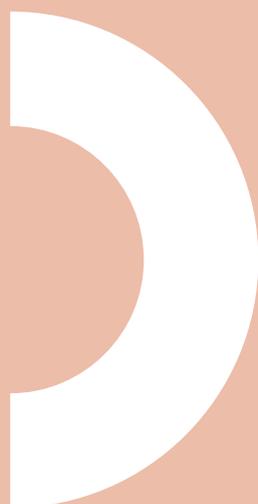
- El diseño cumple con los objetivos iniciales
- Se adapta al presupuesto y cronograma

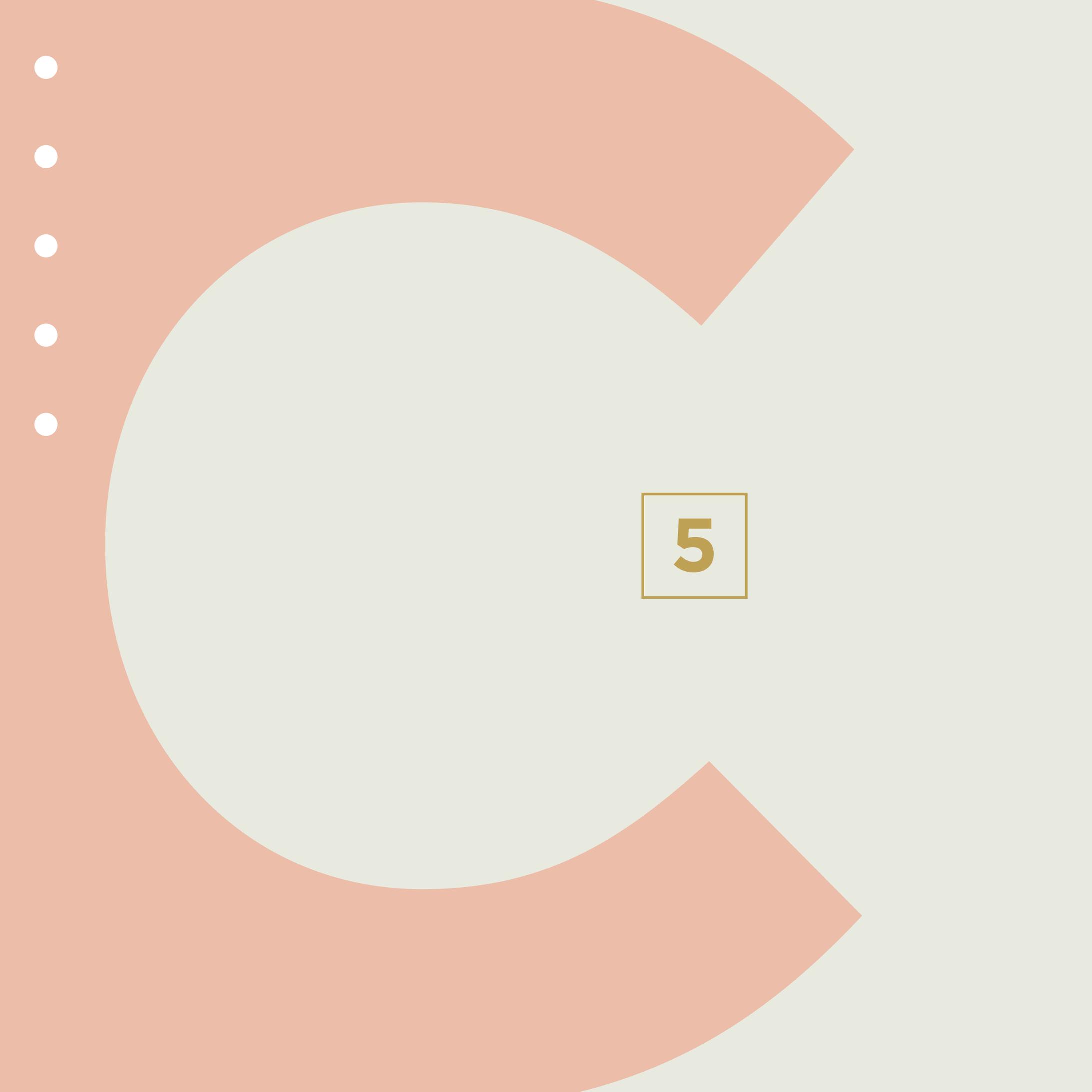
4.2.5.6.- OBSERVACIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Esta es la etapa de aprendizaje sobre todo para futuros proyectos sobre qué pasó en el proceso de diseño, el cliente y la agencia de diseño deben identificar que funcionó y dónde se puede mejorar. Se convierte en un recurso de información para la etapa de definición y búsqueda (a y b) cualquier problema se deberá a deficiencias en el brief o falta de entendimiento de puntos clave.

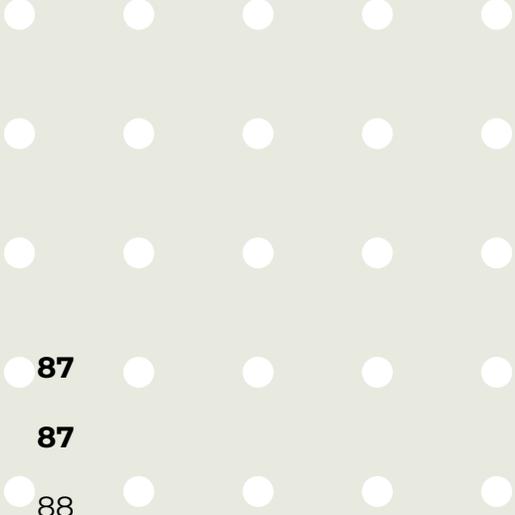
DESCRIBIR OBSERVACIONES





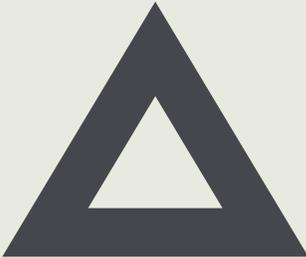


5



Capítulo 5

5.- APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL	87
5.1.- Aplicación de la gestión de la estrategia del diseño en la pyme: Creaciones Andrealí.	87
5.1.1.- Estructura de las áreas y personal de la pyme Creaciones Andrealí.	88
5.1.2.- Aplicación del Plan estratégico empresarial	88
5.1.3.- Aplicación del plan estratégico del producto.	92
5.1.4.- Auditoria del empleo del diseño	95
5.2.- Aplicación de la gestión de la estrategia del diseño en la microempresa de diseñadoras, Nua.	96
5.2.1.- Estructura de las áreas y personal de la microempresa Nua.	96
5.2.2.- Aplicación del Plan estratégico empresarial.	96
5.2.3.- Aplicación del plan estratégico del producto.	100
5.2.4.- Auditoria del empleo del diseño	103
5.3.- Validación.	104



5.- APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL

A continuación, la aplicación del manual propuesto en el capítulo 4, en una pequeña empresa y en una microempresa.

Viladas, 2008, manifiesta que.

En función de la cultura corporativa se podrá llevar a cabo un tipo u otro de análisis estratégico: las variables que se pueden controlar y modular en esta fase son la intensidad, el detalle, la amplitud y el grado de formalización del análisis. Así, en unos casos se reducirá a la clásica formulación de misión, visión y objetivos y en otros será un conjunto más prolijo de explicaciones; en unos casos se puede tardar meses en elaborarlo y en otros será cuestión de días. A cada cual su estilo. Desde el punto de vista del diseño, el objetivo es tener, al final del proceso, una idea clara de qué es lo que nos caracteriza y nos distingue de los demás, para integrarlo a los Vectores de Visibilidad. (p.16)

5.1.- Aplicación de la gestión de la estrategia del diseño en la pyme: Creaciones Andrealí.

Creaciones Andrealí es una pequeña empresa del sector textil en la ciudad de Cuenca dedicada a la indumentaria de ropa femenina, se caracterizan por la producción en masa de prendas que estén en tendencia y venden sus colecciones a boutiques y cadenas nacionales, es decir distribuye en masa. Además de que abarca todas las fases del negocio de la moda, diseño, fabricación, ventas y boutique propia.

Capítulo 5

5.1.1.- Estructura de las áreas y personal de la pyme Creaciones Andrealí.

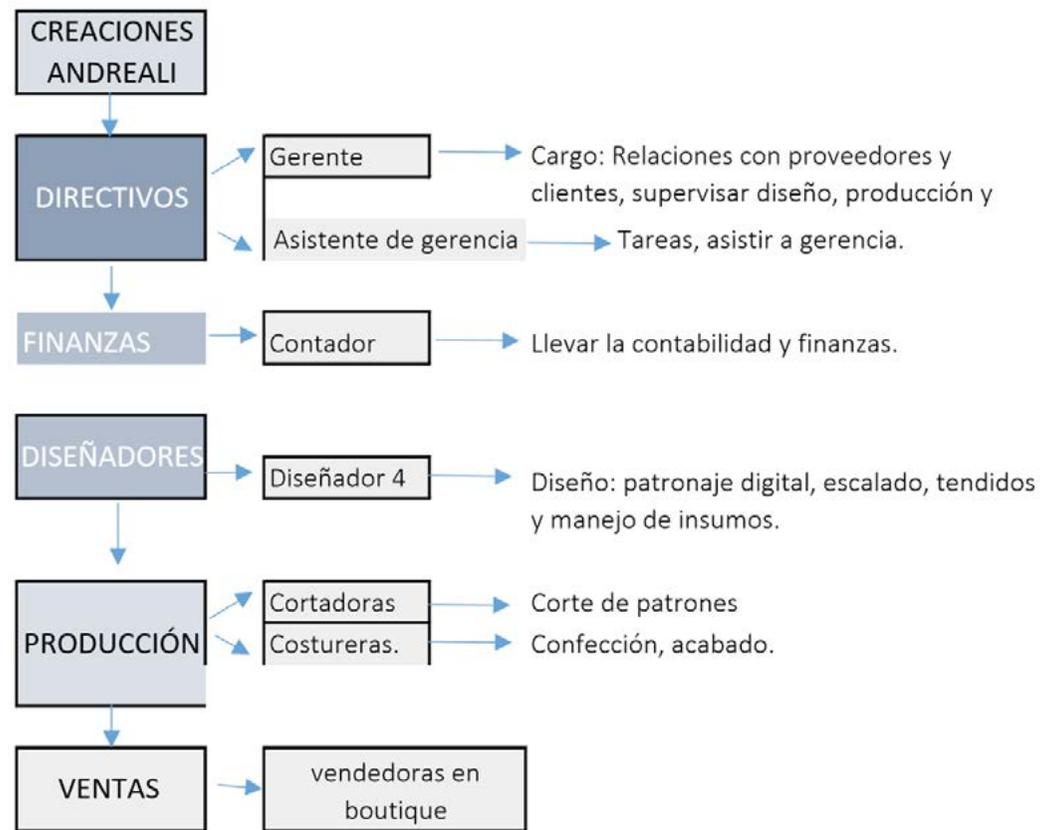


Tabla 34. Estructura de las áreas y personal de Creaciones Andrealí.
Fuente: Autoría propia

5.1.2.- Aplicación del Plan estratégico empresarial

La empresa no contaba con un plan estratégico, para elaborarlo se trabajó con la gerente de Creaciones Andrealí, luego de también estar unos días observando cómo funcionaba la empresa para poder proponer un plan estratégico en base a una observación previa.

Nombre de la empresa:	Creaciones Andrealí
Fecha de elaboración:	29 de mayo del 2019
Empresaria:	Nancy Lojan

a) Misión

Somos una empresa dedicada a producir prendas femeninas y a ofrecer tendencias a las amantes de la moda a nivel nacional con prendas de calidad y a precios accesibles.

b) Visión

Ser una empresa líder en el diseño, confección, comercialización y distribución de prendas y así ofrecer las últimas tendencias a las amantes de la moda a nivel nacional a excelentes precios

c) Valores

Prendas innovadoras
Excelencia en la calidad de las prendas.
Responsabilidad social, empleando a mujeres que son el sustento del hogar.

d) Objetivos

MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Somos una empresa dedicada a producir prendas femeninas y a ofrecer tendencias a las amantes de la moda a nivel nacional con prendas de calidad y a precios accesibles.	Crecer a nivel nacional	-Buscar más cadenas de distribución
		-Campañas de marketing y promociones de productos.
	Fortalecer el departamento de diseño.	-Contratar otro diseñador
		-Asignar más tiempo al diseño
	Sostenible en el Mercado	-Buscar otros proveedores de materia prima
		-Valor agregado al diseño.

e) **Análisis Foda**

I Análisis Interno: Cadena de Valor.

En base al test de la cadena de valor del manual, se tomaron dos fortalezas y 2 debilidades que se analizaron.

FORTALEZAS	
F1:	La empresa se destaca de la competencia con respecto a costes, en la cadena de producción.
F2:	La gestión financiera
DEBILIDADES	
D1:	No contar con un plan estratégico ni objetivos claros.
D2:	No contar con página web.
OPORTUNIDADES	
O1:	La empresa dispone de la tecnología necesaria para procesos productivos
O2:	La empresa se diferencia por el coste de los productos
AMENAZAS	
A1:	Leyes que limitan la producción y consumo local.
A2:	No ofrecer productos altamente diferenciadores.

II Análisis externo, PEST.

A partir de la conclusión obtenida en el diagnóstico del test del manual se determinaron las oportunidades y amenazas más relevantes para se reflejen en el análisis DAFO del plan estratégico final.

OPORTUNIDADES	
O3:	No hay muchos factores políticos que impidan el funcionamiento de la empresa
O4:	Hay un notable impacto de factores sociales y demográficos en el futuro de la empresa.
AMENAZAS	
A3:	Es muy importante innovar en el sector en el que actúa la empresa
A4:	Los factores económicos del país afectan al sector textil.

f) Identificación de las estrategias

Se transcriben las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades analizadas con el test de la cadena de valor, análisis PEST y matriz PORTER.

DEBILIDADES (internas)	No contar con un plan estratégico ni objetivos claros.
	No contar con página web.
	No cuenta con departamento específicamente en diseño.
	No contar con estrategias y políticas de gestión de procesos.
AMENAZAS (externas)	Leyes que limitan la producción y consumo local.
	No ofrecer productos altamente diferenciadores.
	Es muy importante innovar en el sector en el que actúa la empresa
	Los factores económicos del país afectan al sector textil. Grandes cadenas de moda a nivel país. (competencia)
FORTALEZAS (internas)	La empresa se destaca de la competencia con respecto a costes, en la cadena de producción.
	La gestión financiera
	En materias primas e insumos de Calidad.
OPORTUNIDADES (externas)	La empresa dispone de la tecnología necesaria para procesos productivos
	La empresa se diferencia por el coste de los productos
	No hay muchos factores políticos que impidan el funcionamiento de la empresa
	Hay un notable impacto de factores sociales y demográficos en el futuro de la empresa.

g) Plantear estrategias.

Acciones	Corregir las debilidades
1	Socializar la misión, visión, valores y objetivos en todas las áreas y con el personal.
2	Gestionar la venta online.
3	Gestionar cuadros de los procesos productivos para producción
	Afrontar las amenazas
5	Fortalecer la calidad de las prendas
6	Innovar constantemente, buscar estar al día en tecnologías novedosas.
7	Enfocarse en producir para nuevos estilos de consumo
	Mantener las fortalezas
9	Aprovechar la diferencia en costes para promocionar las prendas
10	Mantener calidad en materias primas e insumos
11	
	Explotar las oportunidades
13	Aprovechar que la empresa cuenta con todos los procesos productivos para proponer diseños propios
14	Tomar ventaja de la diferenciación en costes para promover diseños

5.1.3.- Aplicación del plan estratégico del producto.

a) Segmentación del producto en el sector de la moda

ARTICULOS BASICOS	
ARTICULOS DE CONSUMO	X
ARTICULOS EXCLUSIVOS	

En base al manual las prendas que produce creaciones Andrealí se gestionan en torno a las exigencias del mercado, están sujetas a la moda y son elegidas tras un proceso de valoración en base a los gustos.

b) Definición del ámbito competitivo del producto de la empresa.

Función y ocasiones de uso	Grupo de clientes		Hombre		Mujer		Niño	
	Joven	Adulto	Joven	Adulto	Recién Nacido	Junior		
Ropa exterior								
Formal			X	X				
Informal								
Deportiva								

c) Cuatro pes

PRODUCTO	Solución para el cliente
En qué se parece mi producto al de la competencia	Compartimos los mismos proveedores de telas.
	Nuestros productos son novedosos y a la moda.
POSICIÓN	Conveniencia
Dónde se vende más el producto	A través de las cadenas de distribución
Cómo distribuirse	Tiendas propias y otras cadenas.
PROMOCIÓN	Comunicación
Cómo puede promoverse el producto	Redes sociales y venta en línea,
Cómo se puede aumentar su notoriedad	Publicidad, venta directa
PRECIO	Costo para el cliente.
Cuánto cobra por las prendas	En base a los insumos, salarios, gastos de producción y ventas.
En qué se diferencia de la competencia	Precios más bajos.

d) Análisis del consumidor del producto.

Geográfico	Nuestros clientes están a nivel nacional.
Demográfico	Jóvenes entre 15 y 35 años
Psicográfico	Compras por impulso y decisión de compra.
Conductual	Clientes que les gusta estar a la moda.

e) Gestión de los procesos del diseño.

En base a la identificación y planteamiento de estrategias y políticas se planteó el fortalecimiento del área de diseño en base a estilos, universos y ocasiones de uso y en el área de producción generar cuadros de procesos constructivos para cada tipo de prendas que fabrica la empresa.

d.1) Gestión de la Etapa: generar ideas y prototipos.

En base a los insumos textiles, se procedió a diseñar las mini colecciones que realiza creaciones Andrealí enfocado en diferentes estilos, verificando que los textiles y diseño tengan coherencia con el universo de vestuario, perfil de consumidor y estilo debido al amplio mercado al que se dirige su producción.

ESTILO NAVY

-Dirigido a un publico contemporáneo



Universo de vestuario:

- Casual wear

Perfil de de consumidor:

- Esta a la moda
- Sigue tendencias
- No tiene apegos



ESTILO CLÁSICO-

Dirigido a adultos

- Tendencia de los encajes y estampados
- Estampado de leopardo, serpiente



Universo de vestuario:

- Active wear

d.2) Gestión de procesos constructivos.

Se planteó la implementación de procesos constructivos para los distintos tipos de prendas que se fabrican en la empresa que, al estar enfocados al público femenino, fabrican prendas casuales como blusas, camisas, sacos, pantalones, vestidos, entre otros. A continuación, un cuadro de procesos constructivos de una camisa.

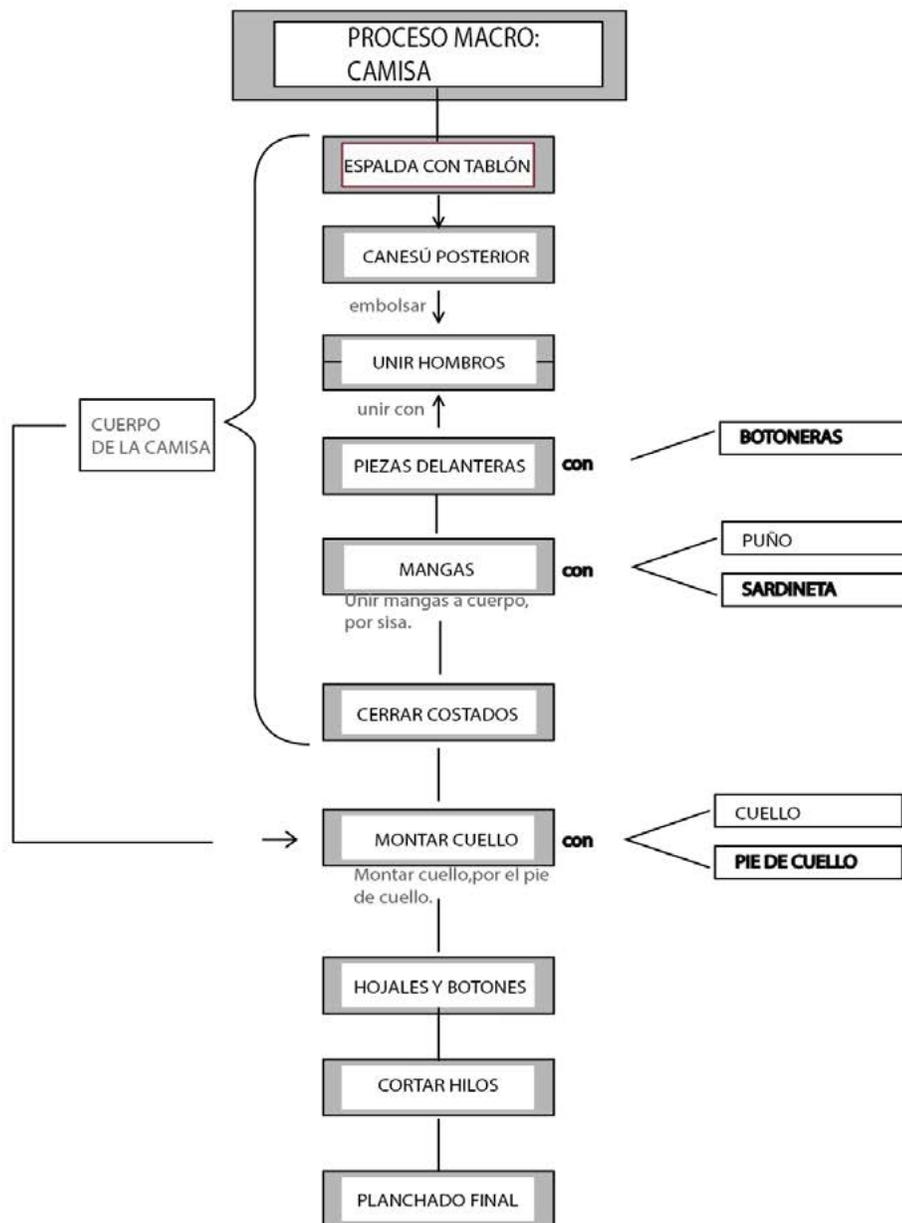


Ilustración D. Cuadro macro de procesos constructivos de la camisa

5.1.4.- Auditoria del empleo del diseño

- **Actitud de la empresa hacia el diseño** La empresa debe enfatizar el uso del diseño, como fichas, procesos de confección de prendas con el fin de mejorar su comunicación y producir prendas de calidad.
- **En qué medida se considera un activo valioso al diseño.** La empresa se ubica en el peldaño 3 de la aplicación del diseño, en base a la herramienta de medición *design ladder*, pues se entiende que el diseñador debe formar parte del desarrollo del producto, sin embargo, no se confía en el diseño para crear diseños propios.
- **Actitud de la empresa para conocer al cliente.** La empresa no tiene definido un segmento específico y producen las prendas en base a tendencias solamente.
- **Cómo se utiliza el diseño para promover al negocio.** Se aplica el diseño dentro de la cadena productiva, es decir, en la mordería, el patronaje, el escalado, tendidos y manejo de insumos.

Capítulo 5

5.2.- Aplicación de la gestión de la estrategia del diseño en la microempresa de diseñadoras, Nua.

Nua es una microempresa de indumentaria semiformal, formal y de gala femenina, que fundaron dos hermanas diseñadoras, que se encuentra en el mercado ya cinco años.

5.2.1.- Estructura de las áreas y personal de la microempresa Nua.

5.2.2.- Aplicación del Plan estratégico empresarial.

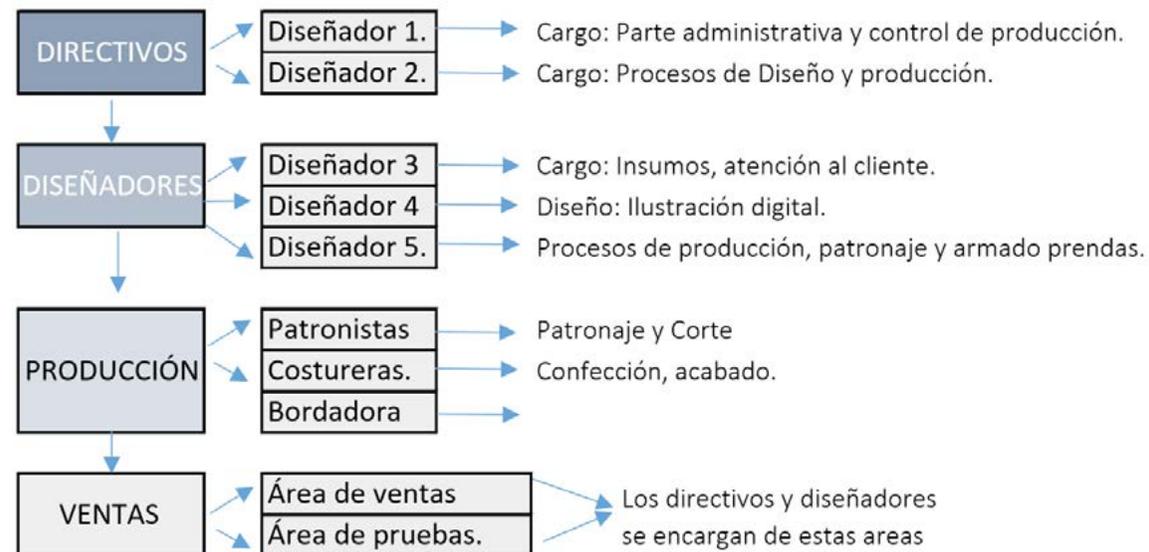


Tabla 35. Estructura de las áreas y personal de Nua.
Fuente: Autoría propia.

Con respecto a la misión, visión y estrategia de Nua se trabajó como base sobre un modelo que la empresa venía ya trabajando y los demás aspectos se trabajaron con la gerente de la empresa.

Nombre de la empresa:	Nua
Fecha de elaboración:	6 de junio del 2019
Empresaria:	Dis. Fernanda Samaniego.

Misión

Somos una marca de indumentaria femenina para ocasiones especiales de uso, nos destacamos por el servicio personalizado y por la innovación en los detalles de nuestras prendas que destacan la esencia, feminidad y confianza de la mujer. Creemos que la satisfacción laboral es muy importante, por eso fomentamos un buen ambiente de trabajo que se refleja en el ambiente de toda nuestra empresa.

Visión

Ser una empresa líder en desarrollo e innovación en nuestro sector, ofrecer calidad, destacarnos por el detalle de nuestras prendas y ofrecer atención personalizada de principio a fin a nuestros clientes que son el activo más importante de nuestra empresa.

Valores

Excelencia en el servicio.
Pasión y calidad.
Responsabilidad social, buen ambiente laboral.
Valor añadido

Objetivos

MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Somos una marca de indumentaria femenina para ocasiones especiales de uso, nos destacamos por el servicio personalizado y por la innovación en los detalles de nuestras prendas que destacan la esencia, feminidad y confianza de la mujer. Creemos que la satisfacción laboral es muy importante, por eso fomentamos un buen ambiente de trabajo que se refleja en el ambiente de toda nuestra empresa.	Sistema de servicio organizado, medido.	Desarrollo de modelo de negocio estructurado.
		Medir la experiencia del consumidor.
	Nuevas tiendas	Página web con servicio de venta online.
		Aplicar branding
	Elaboración y ejecución de un proyecto para el benéfico social.	Capacitación al personal.
		Indicadores para todos los cargos.

Capítulo 5

Análisis Foda.

I Análisis Interno: Cadena de Valor.

En base al test de la cadena de valor del manual, se tomaron dos fortalezas y 2 debilidades que se analizaron.

FORTALEZAS	
F1:	La empresa cuenta con un buen equipo de diseño.
F2:	Gestión de información y control del sistema de producción
DEBILIDADES	
D1:	El trabajo en base a una estrategia y objetivos claros, es débil.
D2:	La empresa no dispone de página web, lo cual evita contacto con más clientes y proveedores incluso.

II Análisis externo de PORTER.

En base al test de análisis de PORTER del manual, se seleccionan dos oportunidades y amenazas latentes en la empresa, así mismo se concluye que la empresa se encuentra en un mercado competitivo alto, sin embargo, con ciertas modificaciones del producto y la política comercial de la empresa podría encontrarse un nicho de mercado.

OPORTUNIDADES	
O1:	La empresa ofrece un servicio exclusivo a sus clientes y es un factor diferenciador.
O2:	La empresa se diferencia por la tecnología que aplica en los detalles de sus prendas.
AMENAZAS	
A1:	La competencia establece costos más bajos.
A2:	Entrada de competidores que se dirigen al mismo segmento

III Análisis externo, PEST.

A partir de la conclusión obtenida en el diagnóstico del test del manual se determinaron las oportunidades y amenazas más relevantes para se reflejen en el análisis DAFO del plan estratégico final.

OPORTUNIDADES	
O3:	Es importante ser pioneros en aplicaciones tecnológicas en el sector de la moda,
O4:	La empresa puede tomar ventaja de los nuevos estilos de vida (ecológicos) y tendencias para ofertar más en el sector.
AMENAZAS	
A3:	Es muy importante innovar siempre en el sector en el que actúa la empresa para ser competitivos.
A4:	Los factores económicos del país afectan que los clientes consuman nuestros productos

f) Identificación de las estrategias

Se transcriben las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades analizadas con el test de la cadena de valor, análisis PEST y matriz PORTER.

DEBILIDADES (interno)	Comunicación interna es débil.
	La empresa no dispone de página web, lo cual evita contacto con más clientes y proveedores incluso.
	Escasa planificación en la compra de materia prima
	Inconstancia en el manejo de redes sociales
AMENAZAS (externo)	La competencia establece costos más bajos.
	Entrada de competidores que se dirigen al mismo segmento
	Es muy importante innovar siempre en el sector en el que actúa la empresa para ser competitivos.
	Los factores económicos del país afectan que los clientes consuman nuestros productos
FORTALEZAS (interno)	La empresa cuenta con un buen equipo de diseño.
	Gestión de información y control del sistema de producción
	Espacios de trabajo gestionados y distribuidos en proceso de gestión eficaz
	Trato al cliente
OPORTUNIDADES (externo)	La empresa ofrece un servicio exclusivo a sus clientes y es un factor diferenciador.
	La empresa se diferencia por la tecnología que aplica en los detalles de sus prendas.
	Es importante ser pioneros en aplicaciones tecnológicas en el sector de la moda,
	La empresa puede tomar ventaja de los nuevos estilos de vida (ecológicos) y tendencias para ofertar más en el sector.

Capítulo 5

g) Plantear estrategias.

Acciones	Corregir las debilidades
1	Gestionar y registrar la cantidad de materia prima utilizada para evitar exceso de materia prima.
2	Establecer fechas para postear en redes sociales.
3	Mejorar comunicación respetando y fortaleciendo la gestión de los procesos de producción.
	Afrontar las amenazas
5	Comunicar al cliente el costo es en base a la tecnología en los detalles de las prendas
6	Innovar constantemente, buscar estar al día en tecnologías novedosas.
7	El cliente es el activo más importante de la empresa
	Mantener las fortalezas
9	Aprovechar el equipo de diseño
10	Respetar y fortalecer las políticas ya establecidas en la gestión de procesos productivos
11	El cliente es el activo más importante de la empresa.
	Explotar las oportunidades
13	Aprovechar la tecnología para fortalecer aún más la relación con el cliente (cumpleaños, descuentos, promociones)
14	Tomar ventaja del equipo de diseño con la innovación de la empresa.

5.2.3.- Aplicación del plan estratégico del producto.

a) Segmentación del producto en el sector de la moda

ARTICULOS BASICOS	
ARTICULOS DE CONSUMO	X
ARTICULOS EXCLUSIVOS	

b) Definición del ámbito competitivo del producto de la empresa.

Grupo de clientes	Hombre		Mujer		Niño	
Función y ocasiones de uso	Joven	Adulto	Joven	Adulto	Recién Nacido	Junior
Ropa exterior			X	X		
Formal						
Informal						
Deportiva						

c) Cuatro pes

PRODUCTO	Solución para el cliente
En qué se parece mi producto al de la competencia	Prendas innovadoras en el detalle y la tecnología aplicada.
POSICIÓN	Conveniencia
Dónde se vende más el producto	En el propio atelier de Nua.
	Por redes sociales.
PROMOCIÓN	Comunicación
Cómo puede promoverse el producto	Redes sociales.
Cómo se puede aumentar su notoriedad	Venta online
PRECIO	Costo para el cliente.
Cuánto cobra por las prendas	Precio acorde a la calidad, innovación y tecnologías aplicadas.

d) Análisis del consumidor del producto.

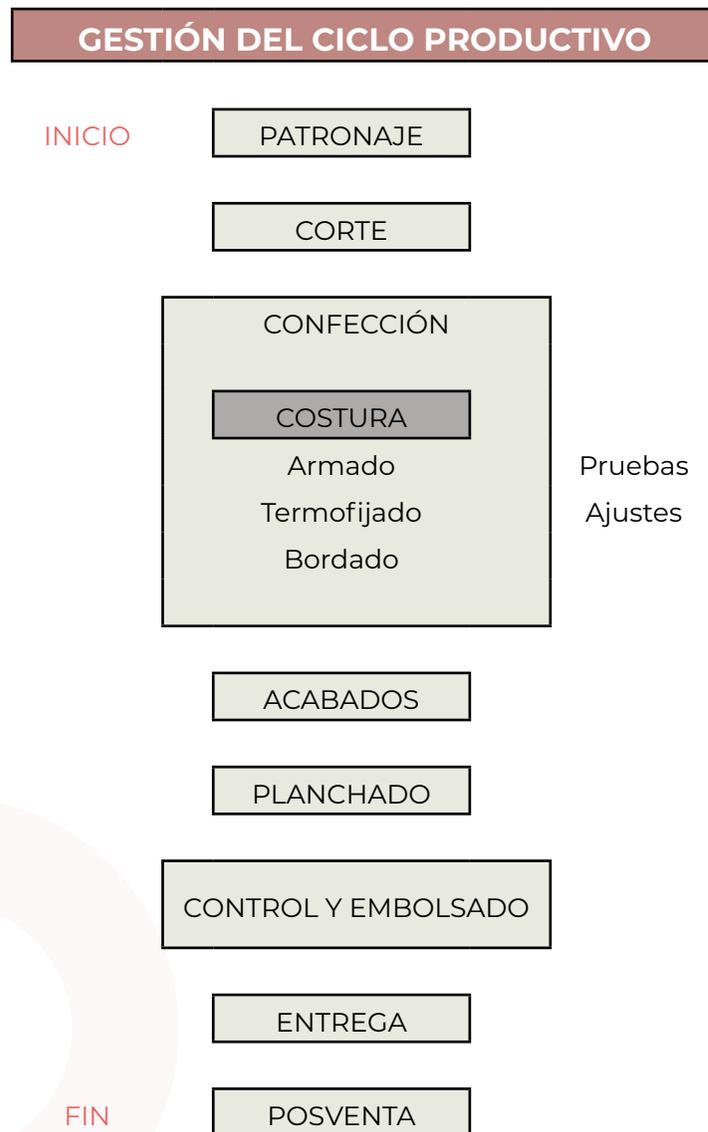
Geográfico	La ciudad y con apertura nacional.
Demográfico	Jóvenes y adultas entre 15-55 años
Psicográfico	Compras para destacar en ocasiones especiales.
Conductual	El cliente compra en base a una decisión de compra y por el trato personalizado.

Capítulo 5

e) Gestión de los procesos de diseño

A continuación, un cuadro planteado en base a una fusión entre la teoría de (Saviolo & Testa, 2007) y a los procesos con los que la empresa se encuentra trabajando para gestionar sus procesos y comunicación.

Tabla 36. Propuesta de gestión del ciclo productivo para Nua.



Fuente: Autoría propia.

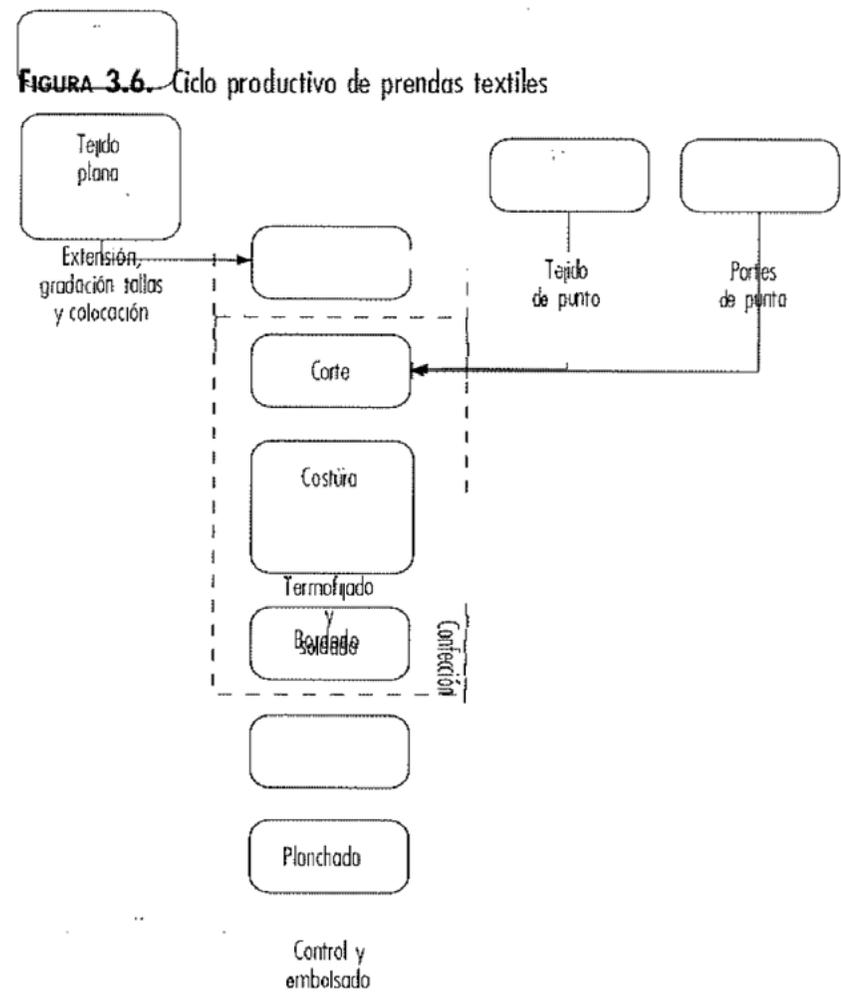


Ilustración E. Ciclo productivo de prendas textiles
Fuente: Saviolo y Testa (2007)

5.2.4.- Auditoria del empleo del diseño

- Se evaluaron los siguientes aspectos.
- **Actitud de la empresa hacia el diseño.** Si bien Nua no diseña sus propias colecciones, según el *design ladder*, la empresa se ubica en el peldaño 4 (Innovación) de aplicación del diseño, pues se destaca por el diseño de sus propios estampados y apliques, siendo referentes en innovación y aplicación de tecnología para proponer innovación y diferenciación.
- También en la empresa trabajan 6 diseñadores en diferentes áreas, lo cual es muy importante desde el punto de vista de la estrategia del diseño, que las empresas se desarrollen en base a la formación y pensamiento de los diseñadores para crear, producir y resolver problemas en la empresa.
- **En qué medida se considera un activo valioso al diseño.** La empresa está consciente que el diseñador forma parte del equipo de desarrollo del producto desde el inicio.
- **Actitud de la empresa para conocer al cliente.** Nua se destaca por su atención al cliente, el cliente siempre tiene la razón y le ofrece prendas personalizadas al cliente, el cliente decide.
- **Cómo se utiliza el diseño para promover al negocio y la eficiencia del diseño.** El diseño y la gestión del diseño se aplica en sus procesos, tecnologías, gestión de procesos de producción y esto se refleja en el producto y fidelización del cliente.

Conclusiones de la aplicación del manual de gestión estratégica del diseño en las empresas.

Entre la aplicación a una pyme de una empresaria que no es diseñadora (cuentan con diseñadora para los procesos productivos) y a una mipyme de diseñador, se refleja que los diseñadores que emprenden están más abiertos desde el pensamiento del diseño a organizar sus empresas, pensar en el producto en la innovación constante desde el diseño, aplicando tecnologías y creando sus propios detalles

de las prendas, además se refleja lo planteado en la teoría del capítulo 2, el diseñador esta siempre pensando en su cliente y buscando la forma de comunicarse mejor por medio del producto.

En cambio, las pymes de no diseñadores, usan el diseño como un recurso de los procesos productivos, esta conclusión no es en base solamente a la pyme con quien se trabajó, se refleja también en el estudio de (Cordero, 2018), tampoco plantean sus diseños propios, no piensan en el cliente, piensan en competir con el mercado fabricando en base a las tendencias, como expresa Xenia Viladas en la explicación del *design ladder*, se mantendrán siempre así si no utilizan el diseño como un activo de la empresa.

5.3.- VALIDACIÓN.

TEST DE VALIDACIÓN					
Nombre	NANCY LOYAN ENIGUEZ				
Empresa	CREACIONES ANDREALI				
Cargo	GERENTE PROPIETARIA				
¿Su empresa contaba con un plan estratégico?	Si		Una parte		No
			✗		
Luego de haber llenado este plan estratégico y el manual sobre gestión de procesos de diseño como califica los siguientes aspectos					
Facilidad para comprender y llenar el manual.	FÁCIL		MEDIO		DIFÍCIL
	1	2	3	4	5
			✗		
Utilidad de las herramientas para evaluar su empresa externa e internamente	NADA ÚTILES		MEDIO		MUY ÚTILES
	1	2	3	4	5
			✗		
Utilidad de las herramientas para saber a dónde va su empresa	NADA ÚTILES		MEDIO		MUY ÚTILES
	1	2	3	4	5
			✗		
¿Este manual contribuye para el desarrollo de empresas de indumentaria locales?	EN DESACUERDO				DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
					✗
Comentarios: ¿Cómo considera que este manual contribuye en las empresas?					
<p style="font-size: 1.2em; font-family: cursive;">Contribuye para mejorar en la medición de objetivos</p>					
Comentarios: ¿Qué aspecto considera que le falta o le gustaría que tenga este manual?					
<p style="font-size: 1.2em; font-family: cursive;">Un estudio de precios del Mercado</p>					
Alguna sugerencia					
<p style="font-size: 1.2em; font-family: cursive;">Sugerencias de Tendencias de Moda para el 2020</p> <p style="text-align: right; font-family: cursive; font-size: 1.2em;">[Firma]</p>					

TEST DE VALIDACIÓN

Nombre	Fernanda Samaniego R.
Empresa	NUA
Cargo	Diseñadora

¿Su empresa contaba con un plan estratégico?

Si		Una parte		No
		X		

Luego de haber llenado este plan estratégico y el manual sobre gestión de procesos de diseño como califica los siguientes aspectos

Facilidad para comprender y llenar el manual.	FÁCIL		MEDIO		DIFÍCIL
	1	2	3	4	5
	X				

Utilidad de las herramientas para evaluar su empresa externa e internamente	NADA ÚTILES		MEDIO		MUY ÚTILES
	1	2	3	4	5
					X

Utilidad de las herramientas para saber a dónde va su empresa	NADA ÚTILES		MEDIO		MUY ÚTILES
	1	2	3	4	5
					X

¿Este manual contribuye para el desarrollo de empresas de indumentaria locales?	EN DESACUERDO				DE ACUERDO
	1	2	3	4	5
					X

Comentarios: ¿Cómo considera que este manual contribuye en las empresas?

Es muy importante a la hora de crecer como empresa lograr analizar: "en donde se está" y "donde quiero llegar"; el manual es de ayuda.

Comentarios: ¿Qué aspecto considera que le falta o le gustaría que tenga este manual?

implementar temas de costos en producción, sería de mucha ayuda a la hora de empezar un negocio.

Alguna sugerencia

Fernanda S.

CONCLUSIONES

Se considera importante mencionar que en la investigación sobre las pymes del sector textil no se han encontrado estudios específicos hacia este sector, las instituciones nacionales encargadas del desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas tienen estudios más enfocados hacia otras industrias, además estos estudios reflejan que otras industrias opuestas al sector textil generan mayores utilidades y ventas en el país, en cuanto al sector textil no existen estudios y estadísticas desde hace algunos años a pesar de que estas instituciones como la SUPERCIAS elaboren informes anuales de la situación de los sectores económicos del país.

En base a los estudios encontrados sobre las pymes se puede concluir que las pequeñas y medianas empresas del sector textil a nivel del país y de la localidad presentan ciertas deficiencias entre ellas la gestión del diseño lo cual quiere decir que no se trabaja desde la raíz desde un plan estratégico enfocado en el producto acompañado de la empresa que lo produce, la empresa no sabe cuáles son sus bases y dónde actúa lo mismo se refleja posteriormente en las encuestas para recopilar información sobre cómo las empresas gestionan el diseño, lo aplican y en base a qué estrategias trabajan se evidencia que si bien aplican el diseño como un recurso para sus procesos productivos no aplican el diseño como un factor de innovación, no lo consideran muy relevante.

En el desarrollo de la gestión estratégica del diseño se evidencia que justamente estas posturas del diseño responden a deficiencias y necesidades de las empresas de este sector, que desde el diseño se pueden construir herramientas que se han utilizado en otras industrias, sin embargo, no pueden ser aplicadas en el sector textil o de la moda de la misma manera, por ejemplo la proposición estratégica del marketing trabaja en los atributos de los productos en base al público objetivo, en cambio la proposición estratégica del diseño trabaja en los valores que la empresa que quiere comunicar a través del producto. Es por esto justamente que se han originado posturas como la gestión del diseño y la estrategia del diseño, que responden a la necesidad de empresarios de este sector, que la gestión y la creatividad pueden convivir y ser una ventaja competitiva, de hecho, existen otros sectores que se han apoyado del

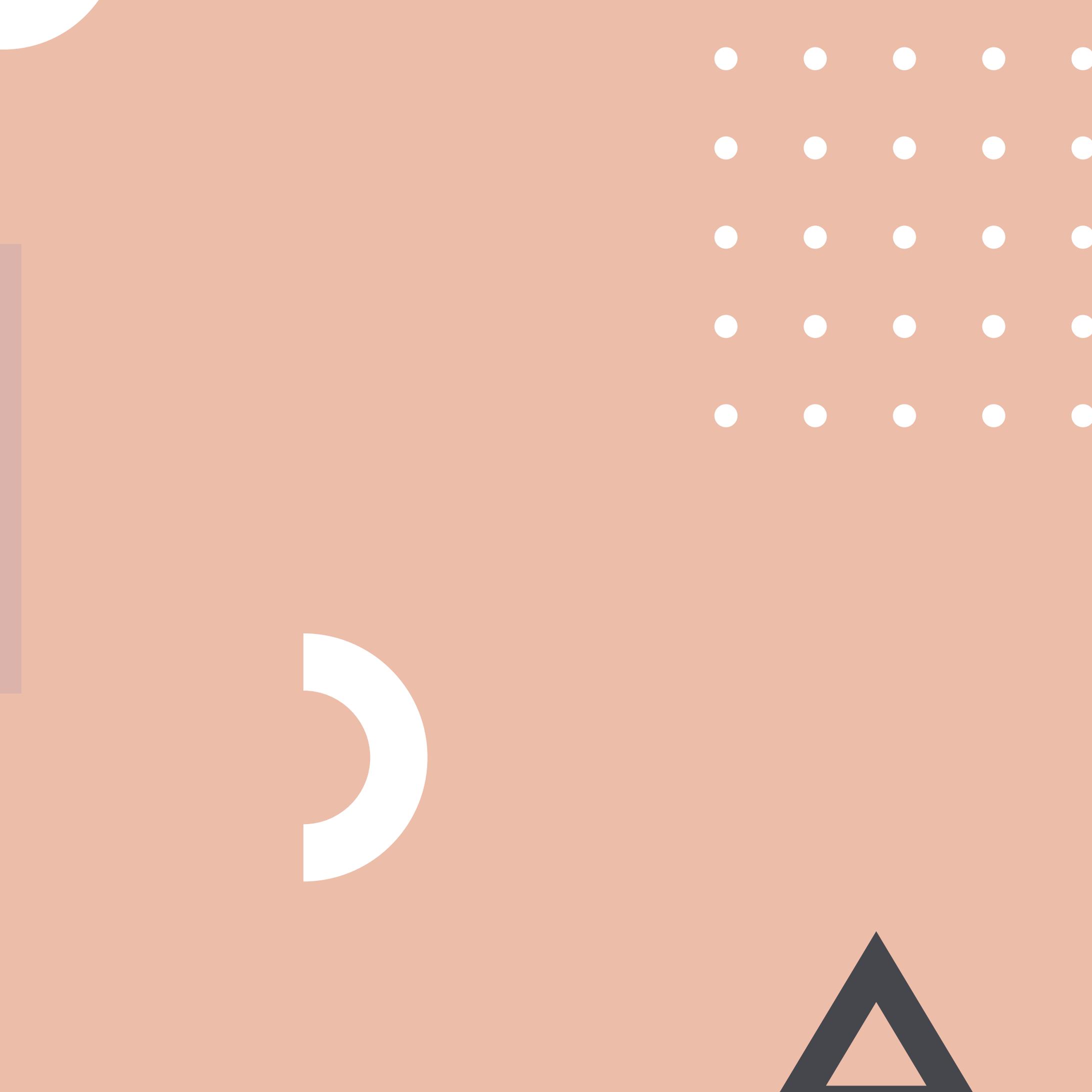
pensamiento del diseñador para construir sus estrategias empresariales.

En base a toda esta información recopilada en los 3 primeros capítulos se cumplió con un objetivo importante que consistía en generar un manual para diseñadores de indumentaria local con estas herramientas que trabajan en la proposición estratégica para la empresa y el producto y posteriormente se aplicó y validó en dos empresas, pues si bien esta investigación fue concebida con el fin de ser un aporte para las empresa de diseñadores de indumentaria local en la investigación de campo se encontró que los diseñadores no entran en el rango de pequeñas y medianas empresas (pymes) por lo tanto se aplicó a una microempresa (mipyme) de diseñador para poder cumplir con el objetivo de esta investigación, resaltando que la aplicación de estas herramientas recopiladas en el manual no afectan en lo absoluto si se aplican en un pequeño emprendimiento, en un proyecto, en una mipyme o pyme, incluso el éxito de las grandes corporaciones es contar con un plan estratégico.

En conclusión, hoy en día se torna complicado competir en el mercado local, incluso global si no se considera al diseño como una herramienta para diferenciarse y que genera beneficios, aplicada en diferentes ámbitos de la empresa, desde su planeación estratégica, la gestión de sus procesos de producción, de diseño, la comercialización y la comunicación que emite la empresa a través de los productos que la empresa oferta.

RECOMENDACIONES

- Este proyecto puede profundizar en revisión bibliográfica e investigación de campo enfocada a microempresas de diseñadores textiles.
- El manual puede ampliarse muchísimo más en cuanto a estrategias del producto y de la marca, entre otros.
- Este manual puede ser aplicado para pequeños proyectos de diseño, para emprendimientos, para micro, pequeñas y grandes empresas del sector textil





REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, N. M. (2011). 1 Brief, 50 designers, 50 solutions in fashion design. Beverly: maomao publications.
- Best, K. (2011). What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change. Rotterdam: Kathryn Best MA.
- Best, K. (2015). Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation (2nd ed.; Bloomsbury, ed.). <https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064>
- Burdek, B. E. (2002). Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial. In Gustavo Gilí (Ed.), Gustavo Gilí (Fernando V, Vol. 151). <https://doi.org/10.1145/3132847.3132886>
- Camino, S., Vera, S., Bravo, D., & Heras, D. (2017). Estudios Sectoriales: MANUFACTURAS. Superintendencia de Compañías Valores y Seguros; ESPOL . Superintendencia de Compañías Valores y Seguros
- CCQ. (2017). Boletín Jurídico. Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa. 2. Retrieved from http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Cordero, M. B. (2018). Plan Estratégico para la vinculación de la carrera de diseño de modas de la universidad del Azuay con la industria confeccionista de la ciudad de Cuenca. (Universidad Técnica de Ambato). <https://doi.org/10.15517/ap.v29i119.18693>
- Cuenca, P. D. (2014). La gestión del diseño de moda a través de los valores del consumidor: Co-diseñando en la Didáctica de la Moda. <https://doi.org/10.4995/Thesis/10251/40593>
- Dirección de Información del Sistema Nacional de Cultura. (2018). Caracterización-de-los-sectores-de-las-industrias-culturales.pdf. Retrieved from www.culturaypatrimonio.gob.ec
- El telégrafo. (junio de 28 de 2017). El 95% de las empresas en el país son mipymes. El tefégrafo, pág. 1
- Espinoza Valdés, G., & Romero Rebolledo, J. (2016). Innovación y Diseño para la estrategia empresarial . Madrid: Pearson.

Lecuona, M. (2010). Diseño Estratégico. Guía Metodológica. Asturias: Prodintec.

Lecuona, M. (2014). Manual sobre la Gestión del Diseño para empresas que abren nuevos mercados. Barcelona: CIDEM.

Leiro, R. J. (2008). Diseño. Estrategia y gestión (Ediciones). Buenos Aires: Printing Books.

Lupton, Ellen. Phillips, J. C. (2015). Graphic Design Thinking.

Rodríguez, L. (2012). Sobre los cambios paradigmáticos en el diseño MDI Luis Rodríguez Morales Dpto . de Procesos y teoría del diseño Universidad Autónoma Metropolitana- Cuajimalpa. (October 2012).

Saviolo, S., & Testa, S. (2007). La gestión de las empresas de moda (Gustavo Gi). Barcelona.

Viladàs, X. (2008). Diseño Rentable (S. L. Index Book, Ed.). Barcelona.

BIBLIOGRAFÍA DE ILUSTRACIONES

Ilustración A. Pirámide de los objetivos estratégicos empresariales. Fuente; Tomada del plan estratégico de la Junta de Andalucía.

Ilustración B. Factores P.E.S.T. (Autoría propia, 2019)

Ilustración C. Cuadro macro de procesos constructivos de la camisa. (Autoría propia, 2019)

Ilustración D. Ciclo productivo de prendas Textiles. Saviolo y Testa (2007)

Ilustración E. *Ciclo productivo de prendas textiles*
Fuente: Saviolo y Testa (2007)

BIBLIOGRAFÍA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación para pymes según CAN. CCQ. (2017). Boletín Jurídico. Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa. 2. Retrieved from <http://www.ccq.ec/wp>

Tabla 2 Clasificación pymes nacional bajo las Supercias. CCQ. (2017). Boletín Jurídico. Clasificación de las PYMES, Pequeña y Mediana Empresa. 2. Retrieved from <http://www.ccq.ec/wp>

Tabla 3 No. de empresas del Ecuador por provincias principales. Segundo, C., Reyes, S. V., Ronquillo, D. B., & Arboleda, D. H. (2017). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador Dirección Nacional de Investigación y Estudios Sectoriales. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros Del Ecuador.

Tabla 4. No. de empresas del Ecuador por ciudad. Segundo, C., Reyes, S. V., Ronquillo, D. B., & Arboleda, D. H. (2017). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador Dirección Nacional de Investigación y Estudios Sectoriales. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros Del Ecuador.

Tabla 5. Estrategias para definir las ventajas del diseño. Best, K. (2015). Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation (2nd ed.; Bloomsbury, ed.). <https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064>

Tabla 6. Propuesta de la gestión estratégica del diseño. (Autoría propia, 2019).

Tabla 7. Características de los objetivos empresariales. Recuperado del Plan estratégico de la Junta de Andalucía.

Tabla 8. Matriz DAFO. (Autoría propia, 2019).

Tabla 9. Tabla del plan estratégico del producto. (Autoría propia, 2018).

Tabla 10. Categorías de productos del sistema de la moda. Basado en texto de la clasificación de (Saviolo & Testa, 2007) apoyados por la American Marketing Association.

Tabla 11. Definición de los ámbitos competitivos según criterio de mercado. basado en texto de la clasificación de (Saviolo & Testa, 2007)

Tabla 12. Listado de mipymes obtenidas. (Autoría propia, 2019).

Tabla 13. Empresas que son pymes. (Autoría propia, 2019).

Tabla 14. Tabla de encuestas a las pymes sobre gestión estratégica del diseño(Autoría propia, 2019).

Tabla 15. Ficha de Pyme (Autoría propia, 2019).

Tabla 16. Ficha de información general de PYME encuestada 2. (Autoría propia, 2019).

Tabla 17. Ficha de información general de PYME encuestada 3. (Autoría propia, 2019).

Tabla 18. Ficha de información general de PYME encuestada 4. (Autoría propia, 2019).

Tabla 19. Ficha de información general de PYME encuestada 5. (Autoría propia, 2019).

Tabla 20. Resultados gráficos de la pregunta 1. (Autoría propia, 2019).

Tabla 21. Resultados de la inversión de las pymes. (Autoría propia, 2019).

Tabla 22. Resultados gráficos. Pregunta 2. (Autoría propia, 2019).

Tabla 23. Resultados gráficos. Pregunta 3. (Autoría propia, 2019).

Tabla 24. Resultados gráficos de la pregunta 4. (Autoría propia, 2019).



Tabla 25. Resultados gráficos de la pregunta 5. (Autoría propia, 2019).

Tabla 26. Resultados gráficos de la pregunta 6. (Autoría propia, 2019).

Tabla 27. Gráficos de los resultados de la pregunta 8. (Autoría propia, 2019).

Tabla 28. Resultados gráficos de la pregunta 9. (Autoría propia, 2019).

Tabla 29. Gráficos de los resultados de la pregunta 9. (Autoría propia, 2019).

Tabla 30. Gráficos de los resultados de la pregunta 11(Autoría propia, 2019).

Tabla 31. Resultados gráficos de la pregunta 12. (Autoría propia, 2019).

Tabla 32. Resultados gráficos de la pregunta 13. (Autoría propia, 2019).

Tabla 33. Resultados gráficos de la pregunta 14. (Autoría propia, 2019).

Tabla 34 . Estructura de las áreas y personal de Creaciones Andrealí. (Autoría propia, 2019).

Tabla 35.Estructura de las áreas y personal de Nua. (Autoría propia, 2019).

Tabla 36. Propuesta de gestión del ciclo productivo para Nua. (Autoría propia, 2019).

ANEXO A: MAIL RECIBIDO DE LAS SUPERCIAS SOBRE LAS PYMES DEL ECUADOR.

REQUERIMIENTO CATALINA GUAMÁN Recibidos



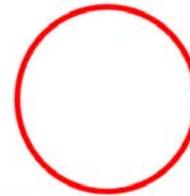
Naranjo Mera Mirian Patricia mar. 1
para yo, Camino, Chalco, Bermudez ▾



Estimada Catalina:

Respecto a su inquietud debo manifestar que al momento en el portal web institucional www.supercias.gob.ec se dispone de varios estudios que podrían ser de utilidad para su análisis. Al no existir un estudio exclusivo sobre las PYMES del sector textil; en el mismo portal podrá acceder a la información financiera por sectores económicas, situación que le será de utilidad para elaborar su propio estudio en el referido tema. Para este evento se le remite la guía que le instruirá respecto a extraer la información de EEFF, la del Ranking empresarial por contener el tamaño de las compañías y el directorio en caso de requerir mayor información.

A continuación se describe mediante capturas de pantalla la forma de ingresar al sitio en donde se dispone de los estudios sectoriales, dentro del ícono "Investigación y Estudios":



ANEXO B: OFICIO RECIBIDO DEL MIPRO.

REGISTRO ÚNICO MIPYMES 2018 / MINISTE				
N.	ZONA	PROVINCIA	CANTON	CATEGORIA
1	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
2	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
3	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
4	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
5	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
6	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
7	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA
8	6	AZUAY	CUENCA	MICRO EMPRESA

Realizado por Ing. Gabriela Riera

Fecha: 2019-02-19

Al contactar con el Mipro, se recibió un listado de microempresas registradas en el 2018, solamente por cantidad, más no la razón social.

ANEXO C: OFICIO RECIBIDO DE CIPEM.



Cuenca, 13 de marzo a de 2019

CIPEM-DE-63-19

Diseñador,
Rafael Estrella Toral
DECANO DE LA FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTE.
Su despacho

De nuestras consideraciones,

En respuesta al oficio No. 064 – 019 FD – UDA con fecha del 21 de febrero de 2019, respecto a la petición de información para el estudiante DIAZ MICHALA PABLO DANIEL, tengo a bien enviar la lista de las empresas afiliadas a la CIPEM que se dedican al diseño y confección de ropa:

EMPRESA	DIRECCION	TELEFONOS
Káldo	Gil Ramírez Dávalos 4-35	2861310
Zhiros	Batallon numancia 4-101	2864533
Creaciones Daniela	Rio Palora 5-69 y Rio Jubones	2808837 / 2867389
M y L productos	Guapondelig 7-57	2865038 / 0998876006
Confecciones Carleo	Coronel Talbot 5-70 y Sangurima	2847182 / 099484450
Bordenim	Bolivar 9-52 y Benigno Malo	2841500 / 2850299
Productos Bethoven	Guadalajara y circunvalacion sur	2459412
LH Uniformes	Gran Colombia	2825964
Creaciones Andreali	Teresa de Ávila y Fray Luis de León	3500003
Referee	Av. Las Américas 55-99 y Padre Aguirre	2837818
Trapitos	Alejandro Vega Toral 1-43	2818611
Fais	Isabela Católica	995974712
Pasamanería	Huayna Cápac 1-97 y, Calle Pio Bravo	2832388

En caso de que el estudiante solicite ingreso a las instalaciones de la CIPEM, ésta está con sus puertas abiertas, sin embargo, la CIPEM no puede gestionar el ingreso a las instalaciones de las empresas, eso debe realizarse por oficio unipersonal a cada empresa. Para información adicional que sea requerida, con todo gusto quedamos atentos al correo: capacitacion@industriascuenca.org.ec

Atentamente,

Lcda. Carolina Chandler
Coordinador Empresarial CIPEM



@industriascue

Av. Florencia Astudillo s/n y Alfonso Cordero Edificio Cámara de Industrias. Piso 12
secretaria@industriascuenca.org.ec +593 7 288 5070 +593 7 281 650 Fax +593 7 281 3100

ANEXO D: MIEMBROS CONFE CUENCA.

A	B	C	D	E	F	G	H
	EMPRESA	TITULO	REPRESENTANTE	TELEFONO	CELULAR	MAIL	DIRECCIÓN
1	DINTEX	ING.	PEDRO RUIZ JARAMILLO	2554190		pruiz@dintex.com.ec	
2	INDUSTRIA DE LA CONFECCIÓN REFEREE CIA. LTDA.	ING.	EULALIA MALDONADO	2537918	092157265	referree@etapanet.net	AV. AMERICAS 55-99
3	CONFECCIONES NACHITO	SRA.	SONIA ORELLANA	2555504	097797472	soniaorel@hotmail.com	AMAZONAS 274 Y CHILE
4	MILENIUM JEAN	SR.	HUMBERTO SALINAS	2555723	099550616 / 094322960	milleniumjeans@hotmail.com	M. COELLO Y RICARDO MARQUEZ
5	TELAS Y MODAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.	ING.	PATRICIO MALDONADO	2553529	064260069	patriciomaldonado@hotmail.com ; genencia@zhiros.com.ec	CDLA. CALDERON
6	CREACIONES ANDREALI	SRA.	NANCY LOJAN	4090754	098290375	creacionesandreali@hotmail.com	
7	CREACIONES DANIELA	SRA.	MONICA CECILIA ORTEGA	2567389 / 2564099	096271383	creacionesd@yahoo.es	RIO PALORA 549 Y RIO JUBONES
8	ML PRODUCTOS	ING.	LEONOR URGILES	2555038	098876006	mlproduct@hotmail.com	GUAPONDELIG 7-67
9	RISTO CREACIONES	SRA.	CATALINA RUIZ	4036814/4040873	096166139	crensfo@yahoo.com	PURUHAES 1-62
10	KARSTE COLLECTION	SRA.	SUSANA ABAD	2562845	098422487		URB. LA PRENSA
11	TRAPTOS	SRA.	PATRICIA JARAMILLO	2519611	098230055	traptos21@hotmail.com	ALBERTO PALACIOS 1-47
12	CARLEO DISEÑO	SR.	BOLIVAR CARPIO LEON	2522840	090175755	bolicarleo@etapaonline.net.ec	CORONEL TALBOT 570 Y SANGURIMA
13	CONCUERO	ING.	JUNA FERNANDO MALO	2599476	099009976	cuerotex@cue.satnet.net	NICOLES DE ROCIA Y AV. DE SEVILLA
14	FAIS	SRA.	FABIOLA CAMPOS	2341597	095974712	fabfais@hotmail.com	RETORNO Y EZPIN
15	RODEPORT	ING.	ARTURO RAMON	2599281		rodeport@cue.satnet.net ; crecuador14@hotmail.com	CDLA CALDERON AV. LA INDEPENDENCIA 5-50
16	MISIONERAS MA. CORRENTORA	HNA.	HNA. ANA ARIAS	2517664 / 2589993	052459903	mmcamar@hotmail.com	AV. AMERICAS 9206 Y EL BATAN
17	KALIDO	ING.	JULIO CÉSAR BENALCÁZAR	2598974	092989068	info@kalido.com.ec	OCTAVO CHACON 1-19 Y CORNELIO VINTMILLA
18	DIDIS	SRA.	MARIA FERNANDA PALACIOS	2596145	093286359	didis09@yahoo.com	LOS RIOS 3-36 Y REMIGIO CRESPO
19	MOROTEXA	SRA.	PATRICIA CHAGLLA	2405190		morotexa@etapaonline.net.ec	FRANCISCO MOSCOSO 6-58 Y AV. 10 AGOSTO
9	TRAZOS	ING.	ESTHELA MUÑOZ	2554701	084141588	chabelativeneec@yahoo.com	CARLOS VINTMILLA 2-82 Y AV. DE LAS AMERICAS

ANEXO E: COMPROBACIÓN PYME 1.

MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI

MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA. registra como domicilio fiscal **AV. FELIPE II S-N AUTOPISTA CUENCA AZOGUES, AZUAY, CUENCA, YANUNCAY.**

MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA. se encuentra registrado en el SRI con RUC número **0190168840001** y como tipo de contribuyente "SOCIEDADES"; inició sus actividades comerciales el 12/05/2000.

Si deseas conocer más sobre este negocio, puedes llamar y solicitar información de sus productos y servicios. No olvides preguntar por sus ofertas, descuentos y especiales del momento.

Razon Social
Nombre Comercial
Dirección

RUC
Estado
Clase
Fecha Inicio Actividades
Fecha Actualización

Tipo
Categoría PYME
Número de teléfono(s)

CIU
Actividad / Giro

MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI CIA. LTDA.
MODAS Y TELAS ZHIROS MODTEZHI

AV. FELIPE II S-N AUTOPISTA CUENCA AZOGUES AZUAY - CUENCA - YANUNCAY

0190168840001

ACTIVO

OTROS

12/05/2000

29/12/2017

SOCIEDADES

PEQUEÑA

No Disponible

C141001

FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR.

ANEXO F: VERIFICACIÓN MEDIANTE ECUADORPYMES.COM A PYME 2

REFEREE

INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA. registra como domicilio fiscal **REMIGIO TAMARIZ CRESPO S/N , AZUAY, CUENCA, SUCRE.**
INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA. se encuentra registrado en el SRI con RUC número **0190343839001** y como tipo de contribuyente "SOCIEDADES"; inició sus actividades comerciales el 23/11/2007.
Si deseas conocer más sobre este negocio, puedes llamar y solicitar información de sus productos y servicios. No olvides preguntar por sus ofertas, descuentos y especiales del momento.

Razon Social	INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA.
Nombre Comercial	REFEREE
Dirección	REMIGIO TAMARIZ CRESPO S/N AZUAY - CUENCA - SUCRE
RUC	0190343839001
Estado	ACTIVO
Clase	OTROS
Fecha Inicio Actividades	23/11/2007
Fecha Actualizacion	02/05/2018
Tipo	SOCIEDADES
Categoría PYME	PEQUEÑA
Número de teléfono(s)	No Disponible
CIU	C141001
Actividad / Giro	CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR PARA HOMBRES, MUJERES Y NIÑOS.

ANEXO G: VERIFICACIÓN PYME 2 MEDIANTE EL SRI.

Consulta de RUC

RUC 0190343839001	Razón social INDUSTRIA DE LA CONFECCION REFEREE CIA. LTDA.
Estado contribuyente en el RUC ACTIVO	Nombre comercial REFEREE

Representante legal

Nombre: MALDONADO ALVAREZ EULALIA ELVIRA
Cédula/Ruc: 0102032331

Actividad económica principal

CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR DE ROPA EXTERIOR PARA HOMBRES, MUJERES Y NIÑOS.

Tipo contribuyente	Clase contribuyente	Obligado a llevar contabilidad	Categoría mi PYMES
SOCIEDAD	OTROS	SI	Pequeña

ANEXO H: VERIFICACIÓN PYME 3

CREACIONES ANDREALI

LOJAN IÑIGUEZ NANCY BEATRIZ se encuentra registrado en el SRI con RUC número **1102059688001** y como tipo de contribuyente "PERSONAS NATURALES"; inició sus actividades comerciales el 01/05/1994.
Si deseas conocer más sobre este negocio, puedes llamar y solicitar información de sus productos y servicios. No olvides preguntar por sus ofertas, descuentos y especiales del momento.

Razon Social	LOJAN IÑIGUEZ NANCY BEATRIZ
Nombre Comercial	CREACIONES ANDREALI
Localidad	AZUAY - CUENCA - YANUNCAY
Estado	ACTIVO
Clase	OTROS
Fecha Inicio Actividades	01/05/1994
Fecha Actualizacion	31/01/2018
Fecha Suspensión Definitiva	30/12/1997
Fecha Reinicio	19/01/1999
Tipo	PERSONAS NATURALES
Categoría PYME	PEQUEÑA
Número de teléfono(s)	No Disponible
CIU	C141002
Actividad / Giro	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR PARA HOMBRES, MUJERES, NIÑOS Y BEBES.

ANEXO I: VERIFICACIÓN PYME 4

KALIDO

KONFORTHOGAR CIA. LTDA. registra como domicilio fiscal **AV. FELIPE II S/N CIRCUNVALACION SUR, AZUAY, CUENCA, YANUNCAY.**
 KONFORTHOGAR CIA. LTDA. se encuentra registrado en el SRI con RUC número **0190346315001** y como tipo de contribuyente "SOCIEDADES", inició sus actividades comerciales el 16/04/2008.
 Si deseas conocer más sobre este negocio, puedes llamar y solicitar información de sus productos y servicios. No olvides preguntar por sus ofertas, descuentos y especiales del momento.

Razon Social	KONFORTHOGAR CIA. LTDA.
Nombre Comercial	KALIDO
Dirección	AV. FELIPE II S/N CIRCUNVALACION SUR AZUAY - CUENCA - YANUNCAY
RUC	0190346315001
Estado	ACTIVO
Clase	OTROS
Fecha Inicio	16/04/2008
Actividades	
Fecha Actualizacion	26/04/2018
Tipo	SOCIEDADES
Categoría PYME	MEDIANA
Número de teléfono(s)	No Disponible
CIU	C139201
Actividad / Giro	FABRICACION DE ROPA BLANCA: FRAZADAS, MANTAS DE VIAJE, SOBRECAMAS, EDREDONES, COBIJAS, SABANAS.

ANEXO J: VERIFICACIÓN PYME 5 MEDIANTE ECUADORPYMES.COM

T SPORT TRAPITOS

JARAMILLO PALACIOS MIRYAM PATRICIA se encuentra registrado en el SRI con RUC número **0101793602001** y como tipo de contribuyente "PERSONAS NATURALES", inició sus actividades comerciales el 15/05/1991.
 Si deseas conocer más sobre este negocio, puedes llamar y solicitar información de sus productos y servicios. No olvides preguntar por sus ofertas, descuentos y especiales del momento.

Razon Social	JARAMILLO PALACIOS MIRYAM PATRICIA
Nombre Comercial	T SPORT TRAPITOS
Localidad	AZUAY - CUENCA - HUAYNACAPAC
Estado	ACTIVO
Clase	OTROS
Fecha Inicio	15/05/1991
Actividades	
Fecha Actualizacion	09/11/2015
Tipo	PERSONAS NATURALES
Categoría PYME	PEQUEÑA
Número de teléfono(s)	No Disponible
CIU	C14-1001
Actividad / Giro	FABRICACION Y VENTA DE PRENDAS DE VESTIR.

ÁREAS DE PRODUCCIÓN



PATRONAJE DIGITAL

TENDIDO Y CORTE



ARMADO DE PRENDAS

ALMACENAMIENTO MATERIAS PRIMAS E INSUMOS

ANEXO K: ÁREAS DE PRODUCCIÓN DE LA PYME CREACIONES ANDREALÍ

ÁREAS DE PRODUCCIÓN



PATRONAJE DIGITAL

TENDIDO Y CORTE



ARMADO DE PRENDAS

ALMACENAMIENTO
MATERIAS PRIMAS
E INSUMOS

ANEXO L: MODELO DE ENCUESTAS APLICADAS A LAS PYMES.

CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO TEXTIL EN PYMES DE LA CIUDAD DE CUENCA

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2010), en latino américa la innovación se centra en la adquisición de maquinarias con tecnologías avanzadas pero la capacidad de I+D (Investigación y Desarrollo) en las empresas no es suficiente para transformar ese conocimiento en capacidades autónomas de innovación.

Gracias por colaborar con está encuesta que es parte de mi tesis de la carrera de Diseño Textil e Indumentaria de la Universidad del Azuay, está encuesta será un instrumento para evaluar el nivel de innovación de las PYMES del sector textil, el objetivo es que a partir de este estudio se pueda generar una retroalimentación y apoyar al crecimiento de este sector en la ciudad. (Al concluir esta tesis se le hará llegar un manual con propuestas de gestión estratégica del diseño)

Dirección de correo electrónico *

mariemaldonado9@hotmail.com

Importante. 

Los siguientes datos son solamente para uso académico y para proponer herramientas de gestión e innovación en el área de diseño de las pymes locales.

Nombre de la empresa *

Modas y telas Zhiros

Cargo que ocupa *

Jefe de diseño

Describir que tipo de prendas o productos textiles produce *

Indumentaria infantil

1. En los pasados tres años , cuánto ha invertido su empresa en lo siguiente. *

(en referencia a los ingresos anuales)

	- 1 %	1-2 %	3-4 %	5 %
Equipo de diseño	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maquinaria para la fabricación	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investigación y Desarrollo (tendencias, capacitación)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. ¿Cuál de las inversiones mencionadas arriba ha causado mayor y menor impacto en la productividad de su empresa?

Marque una de mayor impacto y una de menor impacto

	Equipo de Diseño	Maquinara para la fabricación	Investigación y Desarrollo	Marketing
Mayor Impacto (marque una)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menor impacto (marque una)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Indique el nivel de fortaleza de su empresa en las siguientes etapas de diseño? *

	Baja	Media baja	Media	Media alta	Alta
En la generación de Ideas para el diseño (innovación)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En los procesos de confección (taller)	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el punto de venta	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. De los siguientes items ¿Qué nivel de retroalimentación recibe de sus clientes? *

	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Detalles de las prenda, como su diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempeño de calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento con las fechas de entrega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otro	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Su empresa considera que en el diseño de las prendas se exprese la filosofía de la marca *

- Sí
- No

6. ¿En que nivel considera o aplica las siguientes fases de diseño? *

	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio alto	Alto
1) Definición del problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2) Recopilación de información relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3) Idear opciones - prototipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4) Evaluación de las opciones	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5) Selección de la mejor opción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6) Implementación de la solución elegida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7) Observación y evaluación de resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. En la etapa de Definición del problema y recopilación de datos (1 y 2) ¿En qué nivel aplica los siguientes recurso? *

	Bajo	Medio	Alto
Definición de objetivos dentro del brief	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Retroalimentación de diseños previos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tendencias de consumo del mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Para qué usuario o target diseña?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Composiciones estadísticas del grupo usuario	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupos focales con los clientes	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesidades ergonómicas del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Barreras (tecnológicas, leyes, del mercado, tendencias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Otro. Describa si utiliza más recursos en está etapa.

8. En las etapas de generar ideas y prototipos ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos? *

	Bajo	Medio	Alto
Inspiración y referencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Estudios de casos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lluvia de ideas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busqueda de materiales y telas, colores, estampados...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Tendencias de moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Moodboards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Generación de un concepto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Bocetos e ilustraciones a mano	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilustraciones a computadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Fichas Técnicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Patronar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Confeccionar prototipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

9. ¿En que nivel aplica los siguientes recursos para promocionar las prendas? *

	Bajo	Medio	Alto
Producción fotográfica con modelos	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estilismo	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicación en redes sociales	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Catálogo de la colección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

10. En la etapa de evaluar prototipos y seleccionar ¿en qué nivel aplica los siguientes recursos?

	No	Medio	Alto
Fitting	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pruebas de calidad (lavado, costuras, durabilidad)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
El diseño cumple con los objetivos iniciales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Se adapta al presupuesto y cronograma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Criterios de originalidad	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Quienes se involucran en la etapa de proponer y generar diseños? *

	SI	NO
Directivos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseñadores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costureras	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patronistas	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Área de Marketing	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro (describa)

12. ¿Quienes deciden finalmente que diseño se aprueba para la producción y venta? *

	SI	NO
Directivos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseñadores	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costureras	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Patronistas	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Área de Marketing	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. ¿Cuenta con los siguientes puntos de venta?

	SI	NO
Local Propio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galerías de Diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por pedidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Centro comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proveedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Realiza una evaluación con el personal de la empresa sobre el diseño ¿cómo les fue con la aceptación y ventas? *

- Sí
- NO

Para realizar está tesis, Yo, Catalina Guaman, debo aplicar estas herramientas de gestión estratégica del diseño, con los conocimientos obtenidos de este estudio ¿estaría dispuesta/o a que pueda colaborar en el proceso de diseño de su empresa ? (puede dejar cualquier inquietud)

Sí

No

Otro: _____

ANEXO M: ABSTRACT

TITULO: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL DISEÑO COMO RECURSO DE INNOVACIÓN PARA PYMES LOCALES DEL SECTOR TEXTIL.

Bajo la praxis del diseñador, donde su rol habitualmente es el de realizar bocetos, patrones, traducir conceptos en productos, entre otros; esta investigación buscó configurar al diseñador con herramientas de gestión y estrategias del diseño que le permitan intervenir en los centros de decisión empresariales. Para ello se recopilaron herramientas a nivel bibliográfico y mediante investigación de campo en pequeñas y medianas empresas del sector textil local, con esta información se desarrolló un manual dirigido a los profesionales del diseño textil e indumentaria que contiene todas estas evidencias y se aplicó en un caso a nivel local para su validación.

Palabras claves: designthinking, empresas de moda, marca, producto, consumidor, auditoría del diseño, mercadeo.

Catalina G.

Andrea Catalina Guamán Calle
71776

Silvia Zeas

Dis. Silvia Zeas Carrillo. Mgt.
Tutor

Strategic Management of Design as an Innovating Resource for Local SME's of the Textile Sector

ABSTRACT

Under the designer's praxis, whose role is mainly to make sketches and patterns, translate concepts into products, etc., this research seeks out to provide designers with management tools and design strategies that may guide them to intervene in business-decision centers. For this purpose, some bibliographic-level tools were collected and, through field research in small and medium-sized businesses of the local textile sector, a manual for textile design and clothing professionals was developed. This manual includes all these evidences and was applied to a local case for validation.

Key words: design thinking, fashion companies, brand name, product, consumer, design audit, marketing

Student's signature

Thesis Supervisor's signature

Student's name: Andrea Catalina Guamán Calle Designer Silvia Zeas Carrillo, MSc.
Code: 71776

Translated by,

Rafael Argudo



A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Rafael Argudo V.', is written over a circular blue stamp.