

Universidad del Azuay  
Departamento de Posgrados

Análisis de la  
**GESTIÓN  
EMPRESARIAL**  
en marcas emergentes *de diseño  
de indumentaria independiente*  
de la ciudad de *Cuenca*

2019/2023 | CASOS: MARCAS DE INDUMENTARIA  
FORMAL Y CASUAL

Autoras

Raquel Anabel Hidalgo Bueno  
Marina Edith Jimenez Carpio

Tutora

Dis. María del Carmen Trelles Muñoz

***Magister en Diseño Textil y de Indumentaria  
con Mención en Gestión y Producción.***

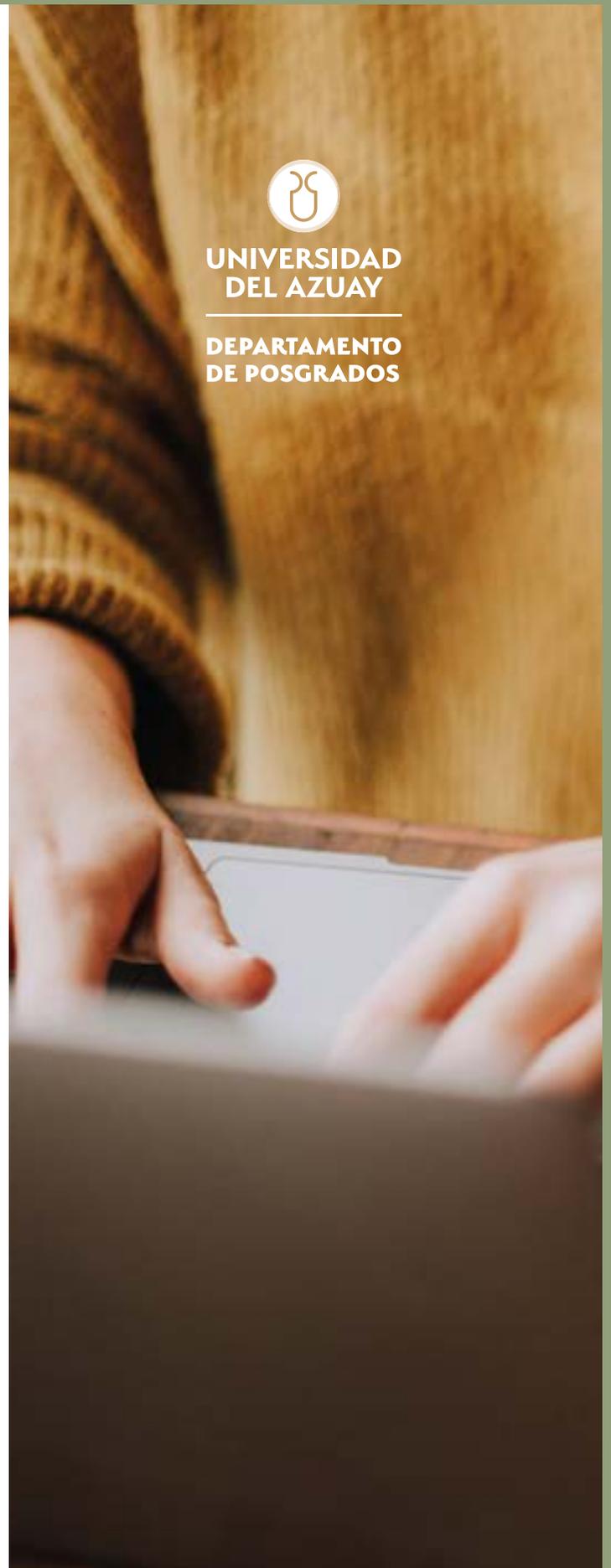
CUENCA, ECUADOR

**20  
24**



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

DEPARTAMENTO  
DE POSGRADOS



### **Fotografía e ilustración.**

Las imágenes e ilustraciones fueron realizadas por el autor, a excepción de aquellas que cuentan con su respectiva cita.

### **Diseño y diagramación**

Estudio Lúmine



## DEDICATORIA

A los diseñadores emergentes de diseño textil y moda que visten a los Cuencanos, en base a su estilo, creatividad e identidad.

- **Marina Jiménez**

Para mis familiares y amigos quienes me han acompañado en este camino.

- **Raquel Hidalgo**

## AGRADECIMIENTO

Primeramente, a Dios por haberme dado salud y bendiciones a lo largo de mi vida, a mis padres por creer en mí y brindarme su apoyo y confianza. A mi compañera de tesis Raquel Hidalgo por haberse mostrado responsable para generar un gran trabajo y a mi tutora María del Carmen Trelles por creer en mis potencialidades, haber enriquecido con todos sus conocimientos y apoyado en cada paso de este proyecto.

- **Marina Jiménez**

Quiero agradecer a mis padres por apoyarme en esta etapa, también a mis familiares y amigos tanto a quienes se encuentran cerca y a aquellos que están a la distancia. A nuestra tutora María del Carmen Trelles por su guía y comprensión.

- **Raquel Hidalgo**

## RESUMEN

La gestión empresarial es fundamental para el éxito de las empresas al permitirles lograr sus objetivos de forma eficiente. Sin embargo, en Cuenca, los emprendimientos de diseño de indumentaria independiente a menudo no alcanzan sus metas comerciales, lo que afecta negativamente a los diseñadores y consecuentemente tiene efectos negativos multinivel. A continuación, el siguiente proyecto de investigación pone énfasis en analizar la gestión empresarial de estos emprendimientos en Cuenca. Los objetivos incluyen identificar su mercado y entorno, evaluar su rentabilidad financiera, sus estrategias de marketing, su gestión de recursos y costos; para finalmente, proponer recomendaciones que puedan permitirles ser sostenibles a largo plazo. La metodología emplea diversas herramientas de investigación. Este proyecto proporciona información valiosa no sólo para los emprendedores en el diseño de indumentaria local, sino también para la comunidad empresarial que no posee conocimiento básico acerca de la gestión y sus beneficios para establecer un negocio.

### **Palabras clave:**

Emprendimiento, indumentaria, gestión empresarial, rentabilidad financiera, marketing.

## ABSTRACT

Business management is key for successful businesses because it allows them to achieve their goals efficiently. Nevertheless, in Cuenca, small independent fashion entrepreneurs do not reach their business goals, which negatively affects the designers and subsequently has a negative impact at various levels. This research project focuses on analyzing the business management of these small businesses in Cuenca. The research objectives are to identify the market and its context; to evaluate their financial returns, marketing strategies, resource management, and costs; and to suggest recommendations to make them sustainable in the long term. The methodology used employs numerous research techniques. This research project provides useful information not only to local fashion entrepreneurs but also to the business community that does not have basic knowledge about business management and its benefits for establishing a business.

### Keywords:

Entrepreneurship, dress, business management, financial profitability, marketing.



Dis. María del Carmen Trelles Muñoz  
Directora del Proyecto

# ÍNDICE

## 1

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
Resumen	5
Abstract	6
Introducción	16
Contextualización	17
1.1.- Gestión empresarial	18
1.1.1.- Generalidades de la gestión empresarial	18
1.1.2.- Rentabilidad financiera	21
1.1.3.- Estrategias de marketing	22
1.1.4.- Gestión de inventario	27
1.1.5.- Gestión de recursos humanos	29
1.1.6.- Gestión de calidad	30
1.1.7.- Gestión de costos	31
1.2.- Diseño de indumentaria independiente	33
1.2.1.- Generalidades del diseño de indumentaria independiente	33
1.2.2.- Emprendimientos emergentes en diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca	34
1.2.3.- Mercado local. Cuenca, Ecuador	37
1.2.4.- Entorno comercial para el diseño de indumentaria en el contexto local	38
1.2.5.- Marcas de indumentaria formal	40
1.2.6.- Marcas de indumentaria casual	43

# 2

Planificación	47
2.1. Método para el procesamiento de datos de la gestión empresarial de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de indumentaria formal y casual de la ciudad de Cuenca del 2019 a 2023	48
2.2 Método para el procesamiento de datos de la gestión empresarial de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de indumentaria formal y casual de la ciudad de Cuenca del 2019 a 2023	52
2.3. Método para el análisis de la información acerca de la gestión empresarial de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de indumentaria formal y casual de la ciudad de Cuenca del 2019 a 2023.	52

# 3

Desarrollo De La Investigación	53
3.1.- Marcas emergentes de diseño de indumentaria de la ciudad de Cuenca desde el 2019 al 2023 de ropa casual y formal.	54
3.2.- Perfiles de las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca desde el 2019 a 2023 del sector de la ropa formal y casual escogidas para el estudio	56
3.2.1. Perfil Pupila	57
3.2.2. Perfil Polenta	58
3.2.3. Perfil Camila Coronado	59
3.2.4. Perfil Eunoia	60
3.2.5. Perfil Venci	61
3.2.6. Perfil Fundora	62
3.2.7. Perfil Belandy Estudio de Moda	63
3.3.- Gestión empresarial de las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca desde el 2019 al 2023 del sector de la ropa formal y casual escogidas para el estudio.	64
3.3.1. Marca Pupila	64
3.3.2. Marca Polenta Studio	67
3.3.3. Marca Camila Coronado	69
3.3.4. Marca Eunoia	71
3.3.5. Marca Venci	73
3.3.6. Marca Fundora	75
3.3.7. Marca Belandy Estudio de Moda	78

# 4

Resultados	82
4.1.- Desafíos, oportunidades y recomendación de cada marca analizada	83
4.2.- Desafíos para las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca en el sector de la ropa formal y casual.	87
4.3.- Oportunidades para las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca en el sector de la ropa formal y casual	88
4.4.- Recomendaciones para la eficiencia y efectividad de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca en el sector de la ropa formal y casual.	89
4.5.- Aplicación de las recomendaciones en la Marca Belandy	90
4.5.1.- Rentabilidad Financiera	90
4.5.2. Estrategias de Marketing	92
4.5.3.- Gestión de inventario	93
4.5.4.- Gestión de recursos humanos	93
4.5.5.- Gestión de calidad	94
4.5.6.- Gestión de costos	94
4.6.- Socialización y retroalimentación del proyecto de investigación con diseñadores locales.	94
4.7.- Conclusiones	95
4.8.- Recomendaciones	95
Bibliografía	96
Anexos	102

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Método para el análisis financiero basado en Dueñas (2015)	5
Tabla 2. Estrategias de crecimiento intensivo según Monteferrer	10
Tabla 3. Estrategias de crecimiento por diversificación	10
Tabla 4. Estrategias de crecimiento por integración	11
Tabla 5. Estrategias competitivas de Kotler	11
Tabla 6. Estrategias según las ventajas competitivas de Kotler	12
Tabla 7. Herramientas para el control de inventario	14
Tabla 8. Definiciones de la ley orgánica de emprendimiento e innovación	19
Tabla 9. Artículos de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.	20
Tabla 10. Intervalo de años para considerar a un emprendimiento como emergente (recopilación de varios autores)	21
Tabla 11. Prendas reconocidas en la indumentaria formal	25
Tabla 12 Prendas reconocidas en la indumentaria casual.	28
Tabla 13 Modelo de Encuesta.	34
Tabla 14 Modelo de preguntas para la entrevista.	35
Tabla 15. Marcas creadas entre el 2019 a 2023 en Cuenca	39
Tabla 16. Perfil de marca Pupila	42
Tabla 17. Perfil de marca Polenta Studio	43
Tabla 18. Perfil de marca Camila Coronado	44

Tabla 19. Perfil de marca Eunoia	45
Tabla 20. Perfil de marca Venci	46
Tabla 21. Perfil de marca Fundora	47
Tabla 22. Perfil de marca Belandy Estudio de Moda	48
Tabla 23. Estrategias de marketing en las líneas de Pupila	49
Tabla 24. Técnica aplicada para residuos por Pupila	51
Tabla 25. Estrategias de marketing en las líneas de Polenta Studio	52
Tabla 26. Estrategias de marketing en las líneas de Camila Coronado	54
Tabla 27. Estrategias de marketing en las líneas de Eunoia	56
Tabla 28. Estrategias de marketing en las líneas de Venci	58
Tabla 29. Estrategias de marketing en las líneas de Fundora.	61
Tabla 30 Estrategia de marketing.	64
Tabla 31 Técnica aplicada para residuos por Belandy.	66
Tabla 32 Análisis por categoría de los desafíos, oportunidades y recomendaciones de cada marca.	69
Tabla 33 Análisis FODA de Belandy.	77

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Rentabilidad Financiera	6
Figura 2. Rentabilidad Económica o del Negocio	7
Figura 3. Línea de tiempo de la evolución del marketing	8
Figura 4. Técnicas para la gestión de inventario	13
Figura 5. Modelo de un sistema de gestión de calidad basada en procesos.	16
Figura 6. La empresa y el entorno.	17
Figura 7. Terno Light Blue.	26
Figura 8. Anna dress.	27
Figura 9. Traje de mujer en crepé de seda pura.	28
Figura 10 Sult pants.	29
Figura 11. Camiseta Polo a Rayas Estefano.	30
Figura 12. Gathered Mock Neck Top.	33

## ÍNDICE DE ANEXOS

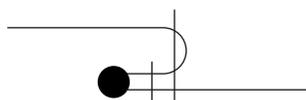
<b>Anexo 1</b> Entrevistas Venci.	87
<b>Anexo 2</b> Entrevista Fundora.	90
<b>Anexo 3</b> Entrevista Pupila.	98
<b>Anexo 4</b> Entrevista Belandy.	101
<b>Anexo 5</b> Entrevista de Polenta.	104
<b>Anexo 6</b> Entrevista de Camila Coronado.	107
<b>Anexo 7</b> Entrevista de Eunoia.	110
<b>Anexo 8</b> Folleto informativo: Desafíos, oportunidades y recomendaciones para emprendimientos de diseño emergente en la ciudad de Cuenca.	113
<b>Anexo 9</b> Folleto informativo: Gestión empresarial y los conceptos que se deben tener en cuenta.	113
<b>Anexo 10</b> Cuadros informativos y de operaciones de Belandy.	114

## INTRODUCCIÓN

A nivel local, se encuentran emprendimientos de diseño en el área textil; sin embargo, el desconocimiento por parte de los diseñadores emergentes en el campo de la gestión ha puesto en riesgo los negocios y su sostenibilidad a mediano o largo plazo. Aquellos que han logrado mantenerse por algunos años se han enfrentado a pérdidas significativas que los han llevado a abandonar su negocio. Según Saquisilí (2020), en el campo del diseño textil y de moda, faltan herramientas de gestión necesarias para que estos emprendimientos emergentes puedan consolidarse y transformarse en empresas. A pesar de que emprender es una alternativa popular entre los diseñadores junior, la investigación de Saquisilí (2020) sobre la gestión de moda en emprendimientos locales revela que, a nivel local, la falta de conocimiento en el área contribuye al fracaso de al menos el 50 % de los emprendimientos.

El presente proyecto busca recopilar información acerca del conocimiento de la gestión empresarial por parte de los diseñadores emergentes en el ámbito textil e indumentaria, analizando emprendimientos emergentes locales creados entre 2019 y 2023. Se indaga en temas de rentabilidad financiera, marketing, el mercado local, inventario, entre otros, con el fin de identificar el nivel de conocimiento de los profesionales en cuanto a la gestión y la sostenibilidad de sus negocios.

Después de la recopilación de datos, se lleva a cabo el procesamiento y análisis para identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan los diseñadores textiles al establecer un emprendimiento. Además, se plantea un espacio de socialización con diseñadores emprendedores para compartir información; de esta forma, se espera que estos negocios prosperen y que aquellos que se encuentren en sus inicios utilicen esta herramienta para posicionarse en el mercado y mantener sus marcas a largo plazo.



*Capítulo 1*



# ***CONTEXTUALIZACIÓN***



## 1.1.- Gestión empresarial

Para comprender qué es la gestión empresarial, es necesario comenzar definiendo el concepto de gestión. Trujillo (2012) afirma que una buena gestión requiere de un individuo o un grupo de personas que estén verdaderamente capacitados para llevar a cabo las acciones y tomar las decisiones adecuadas, asegurando una administración efectiva en la organización. Como se mencionó anteriormente, es fundamental entender que la gestión empresarial debe ser manejada de manera correcta, con una previa capacitación, porque conocer de qué se trata y cómo administrarla permitirá ofertar el producto de manera eficaz. Además, es necesario saber cómo analizar lo que sucede en el mercado para lograr que el emprendimiento se desarrolle exitosamente.

Por otro lado, Peter F. Drucker (1967) sostiene que existe una teoría del negocio que debe ser implementada por cada empresa para asegurar su rentabilidad. De esta manera, la gestión a nivel empresarial es esencial para estructurar un negocio que sea capaz de establecerse en cualquier área. Mora, Durán, y Zambrano (2016) expresan que la gestión empresarial, entendida como la acción y el efecto de gestionar y administrar, se refiere a realizar diligencias o trámites necesarios para lograr un objetivo o resolver un asunto específico. Esto implica que la gestión empresarial debe ser vista como un pilar fundamental para el éxito de una empresa.

Además, en su búsqueda del éxito comercial, la gestión empresarial no solo se centra en obtener las mejores ofertas y productos al menor costo y con la mejor calidad, sino que también se esfuerza por integrar a la empresa dentro de la sociedad en la que opera, alineándose con los principios, valores, doctrinas y costumbres de la comunidad, ya sea urbana o rural (Guevara, 2012).

La gestión empresarial es un elemento clave dentro de cualquier emprendimiento. Si se aplica correctamente, se podrán observar resultados positivos; sin embargo, si no se maneja de manera adecuada, puede traer consecuencias negativas para el emprendimiento (Trujillo, 2012).

Por su parte, Condori (2017) indica que, además de ser las labores y esfuerzos que tienen como finalidad enriquecer la productividad y la competencia de los emprendimientos, la gestión empresarial busca que el emprendimiento ejecute el plan establecido para alcanzar los objetivos.

Fuentelsaz y González (2015) identifican varias causas que pueden llevar al fracaso de un emprendimiento, como la falta de rentabilidad y problemas de financiación.

Un emprendimiento debe ser eficaz en el mercado al que se dirige, lo que implica la capacidad de modificar su gestión para conservar o aumentar su rentabilidad. Esto se logra a través de variaciones en sus procedimientos que perfeccionan los productos, lo cual permite conservar a los clientes y, al mismo tiempo, llegar a nuevos mercados basándose en los objetivos proyectados (Godoy et al., 2021).

Es crucial que los diseñadores de moda reconozcan cómo se maneja la gestión empresarial para mejorar su capacidad productiva y alcanzar una estabilidad económica. Los resultados se verán tanto a corto como a largo plazo, dependiendo de cómo se gestione este concepto.

Finalmente, Chinchilla (2018) destaca que en la gestión empresarial se identifican elementos, medidas, estrategias y habilidades cuyo objetivo es asegurar la viabilidad económica de una actividad o empresa. Para lograrlo, se reconocen cuatro aspectos esenciales: la planificación, la organización, la comunicación y el control de la gestión. Con base en esto, se puede avanzar al siguiente tema, en el cual se analizará en mayor profundidad todo lo relacionado con la gestión empresarial.

### 1.1.1.- Generalidades de la gestión empresarial

A medida que han pasado los años, la gestión empresarial ha evolucionado, por lo que es importante abordar diversos temas para el desarrollo productivo en una empresa. Comprender las características que se encuentran dentro de la gestión empresarial es

esencial para el progreso de una empresa u organización. En este contexto, se adentra en el tema de generalidades con el fin de recopilar información que permita una mayor comprensión.

Las funciones de la gestión empresarial se desglosan en cuatro temas, que se explican a continuación.

**Organización:** Define la estructura de cada organización con el fin de coordinar de manera eficiente dentro de la empresa y en cada departamento. El diseño de una estructura organizacional debe ser claro y debe determinar las tareas y los responsables de cada una (Mora et al., 2016).

**Planificación:** En esta función se definen las fases y subfases para el desarrollo de una empresa u organización. Asimismo, se establecen estrategias para el éxito de las metas propuestas. La planificación puede considerarse como la actividad que define el futuro de una organización (Mora et al., 2016). En esta función se asignan recursos como la capacidad económica, humana, de equipamiento, entre otros.

**Dirección:** Mora et al. (2016) expresan que toda empresa, negocio, organización o institución está integrada por personas, y es responsabilidad de los administradores orientar y coordinar sus actividades. La función de dirección se centra en motivar a los subordinados y supervisar las acciones de los demás. En esta fase, se identifica a un líder con la capacidad de tomar decisiones y delegar, quien lleva la responsabilidad de reconocer cada área para el progreso y la sostenibilidad a largo plazo.

**Control:** En la fase de control se establecen periodos para monitorear el progreso o retroceso de una actividad económica, administrativa, entre otras. El proceso de control, aplicado a través de cualquier instrumento para su desarrollo, consiste en establecer una comparación entre lo real y lo planeado; la interpretación de este proceso comparativo identificará el cumplimiento de los objetivos (Pérez, 2013). La acción de monitorear dentro de una empresa asegura la identificación de ventajas y desventajas, y definir plazos para su análisis es primordial; estos plazos deben definirse según la cantidad de actividades que se realicen y el tamaño de la empresa u organización.

A continuación, se presentará una recopilación de técnicas para la gestión empresarial, planteadas por diversos autores, que contribuyen al desarrollo de la gestión empresarial. El documento considera siete técnicas:

**Análisis estratégico:** Ventura (2009) afirma que el estudio de las causas que han generado éxito y fracaso en una empresa es lo que busca una dirección estratégica. Identificar y estudiar a profundidad estos casos puede definir el progreso de una empresa. El equipo o departamento encargado de este análisis debe reconocer las oportunidades en el mercado y generar propuestas basadas en estas. Acevedo et al. (2010) define el análisis estratégico como aquel que identifica si la empresa cuenta con más debilidades que fortalezas o viceversa en comparación con los competidores. Este análisis identifica el desempeño en áreas de estabilidad, crecimiento, entre otros. La empresa debe identificar el entorno en que se desenvuelve, lo que implica considerar la situación económica, social y política. Esto ayuda a establecer un esquema en caso de circunstancias adversas para el negocio u organización.

**Análisis organizacional o administrativo:** En este análisis se estudian los objetivos tomando en cuenta las funciones administrativas (Mendoza, 2017). Esta técnica se enfoca en el proceso administrativo con el fin de reexaminar la situación estructural de la organización y, de esta forma, generar estrategias para alcanzar las metas establecidas de manera activa. Ropa y Alama (2022) identifican que se trata de una concepción compleja que propone el desarrollo dialéctico de acciones como la autoorganización, el aprendizaje constante, el diálogo, la innovación, entre otros, con el fin de establecer valores de respeto, solidaridad y prácticas organizacionales y personales.

**Análisis de la tecnología de información:** Hoy en día, vivimos en una sociedad donde la tecnología se ha vuelto indispensable en nuestra vida diaria. En consecuencia, mantenerse a la vanguardia es una necesidad. Las empresas u organizaciones trabajan con programas de análisis, marketing, entre otros, con el fin de recopilar información que apoye en la generación de estrategias de éxito. En este contexto, se analizan las estrategias de origen comunicacional en la empresa, tomando en cuenta las tecnologías de información y comunicación (TIC). La aplicación de software e infraestructuras de telecomunicación abre nuevos caminos y paradigmas educativos en el área tecnológica (Mera et al., 2021).

Análisis financiero: Cibrán et al. (2013) afirman que el análisis financiero implica que la situación económico-financiera de una empresa requiere de un tratamiento metodológico que permita analizar, evaluar y controlar las diversas acciones desarrolladas. En esta técnica se considera el capital, tanto monetario como físico; se identifica este capital para poder incrementarlo dependiendo del plazo que se disponga o establezca por la organización. El estudio del registro de actividades en una empresa permitirá la creación de estrategias. Como empresa, se espera generar ingresos considerables para mantenerse a flote. Sin embargo, las situaciones actuales de emergencia, que incluyen factores sanitarios, políticos, climatológicos, entre otros, demandan la creación de planes estratégicos financieros para conservar la empresa en caso de emergencia.

Tabla 1. Método para el análisis financiero basado en Dueñas (2015)

Método	Definición	Tipos
Análisis vertical	Establece si existe una distribución equitativa en cuanto a las necesidades financieras.	<p><b>Reducción a base de porcentajes:</b> Ventas netas o activo total, el total de porcentajes de todos los elementos debe ser 100%.</p> <p><b>Razones simples:</b> Encontrar la relación existente entre dos estados financieros. Medir liquidez, solvencia, eficiencia operativa y estabilidad financiera.</p> <p><b>Razones estándar:</b> Sistema presupuestal y conocimiento de la empresa. Se fijan parámetros y modelos a alcanzar, permitirá comparar estas cifras con las relaciones reales.</p>
Análisis horizontal	Establece una comparación (años determinados) entre los rubros que involucran balance y estado de resultados.	<p><b>Aumentos y disminuciones según:</b> Determinar aumentos y disminuciones para su aplicación futura.</p> <p><b>Tendencias:</b> Utiliza un sistema estadístico que recopila información de diferentes tiempos e identifica rubros altos y bajos. Se debe tomar información antigua.</p>
Punto de equilibrio	En el que existe un equilibrio financiero, generando así ingresos que solventen temas económicos y culminar metas y objetivos.	

Nota. Elaboración propia basado en Dueñas (2015)

### 1.1.2.- Rentabilidad financiera

El concepto de rentabilidad financiera, según Paredes (2021), se refiere al nivel de eficiencia con el cual es manejada una empresa a nivel financiero. Esta explicación nos permite entender que la rentabilidad refleja el posicionamiento de una empresa y puede definir su direccionalidad. Cabe recalcar que las repercusiones negativas de la rentabilidad pueden afectar a los inversores, operarios, nivel de producción, competitividad, entre otros.

Para comprender mejor este concepto, es necesario analizarlo más a fondo. Comenzamos con la utilidad neta, que se entiende como el aumento del patrimonio derivado de una operación rentable de la empresa. Esta es la expectativa de aquellos que invierten en el capital social de una compañía, ya que buscan aumentar el valor de su inversión (Morillo, 2001, p. 36).

Estos conceptos nos ayudan a entender de manera más clara que, para que una empresa tenga éxito, es fundamental que sus ganancias sean mayores que sus gastos. De esta forma, se alcanza un equilibrio óptimo que permite seguir creciendo.

La rentabilidad financiera puede ajustarse mediante variaciones como: el margen de utilidad neta, rotación del capital contable y apalancamiento financiero. Se determina como el resultado del producto entre el margen de utilidad neta sobre ventas (utilidad neta/ventas netas) y la rotación del capital contable (ventas netas/capital contable) (Morillo, 2002).

Paredes (2015) afirma que la rentabilidad es un objetivo que cada empresa se traza para evaluar la productividad de sus inversiones al llevar a cabo diversas actividades en un periodo de tiempo concreto. A su vez, la rentabilidad también puede considerarse como una decisión estratégica que toma la administración de un negocio.

Es fundamental evaluar constantemente la rentabilidad para determinar si las ventas son proporcionales a los gastos, observando las utilidades proyectadas hasta un límite de tiempo determinado. De esta manera, se puede identificar cuáles son los beneficios netos que ingresan al emprendimiento.

Morillo (2001) sostiene que, si el nivel de endeudamiento es mayor que la rentabilidad del emprendimiento, se puede experimentar una disminución en la rentabilidad para los propietarios, ya que no se generan suficientes ganancias provenientes de los ingresos de los clientes. Además, Morillo comenta que aumentar la deuda, manteniendo la rentabilidad del emprendimiento por debajo de los costos asociados, es una estrategia cuestionable, ya que un alto nivel de endeudamiento conlleva altos costos, lo que puede generar inseguridad entre los acreedores.

Es indispensable saber gestionar los costos de la empresa, ya sea con proveedores o acreedores. Es crucial considerar el valor del producto y si este está generando resultados positivos en el mercado. En ciertas épocas, las ganancias pueden no ser las mismas, por lo que es necesario ajustar los gastos y reducirlos en función de los ingresos.

Morillo (2001) también afirma que existen pasivos con bajos costos, como los provenientes de proveedores o créditos ofrecidos por algunos programas de financiamiento industrial, que permiten incrementar la rentabilidad de la empresa al obtener créditos de bajo costo.

Figura 1. Rentabilidad Financiera

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Capital contable}}$$

De: Rincón de Parra, H. (2001). Actualidad Contable Faces. Figura No. 1. <http://pcc.faces.ula.ve/revista/Revista05/REVISTA5.pdf>

Figura 2. Rentabilidad Económica o del Negocio

Rentabilidad Económica o del Negocio

$$\text{Rentabilidad Económica o del negocio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo} + \text{Capital contable}}$$

Rentabilidad neta = Rentabilidad Económica (Pasivo + Capital Contable)

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Rentabilidad Económica (Pasivo + Capital Contable)}}{\text{Capital Contable}}$$
$$\text{Rentabilidad Financiera} = \text{Rentabilidad Económica} * (1 + \text{Pasivo} / \text{Capital Contable})$$

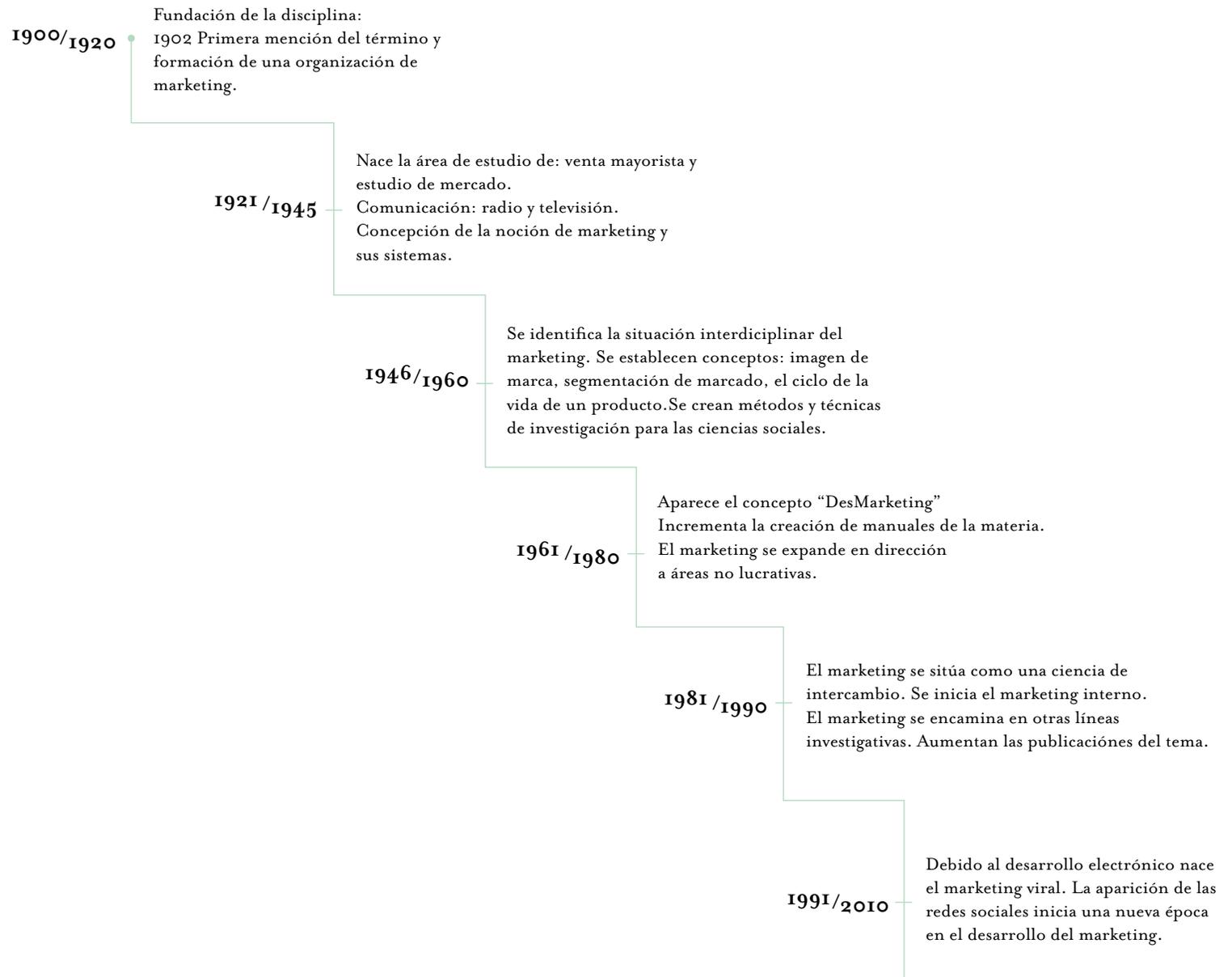
De: Rincón de Parra, H. (2001). Actualidad  
Contable Faces. Figura No. 2. <http://pcc.faces.ula.ve/revista/Revista05/REVISTA5.pdf>

No obstante, existen pasivos con costos reducidos, como los ofrecidos por proveedores y los créditos preferenciales disponibles a través de programas de financiamiento industrial y organismos públicos. Al aprovechar estos créditos de bajo costo, es posible mejorar la rentabilidad del negocio, lo cual se puede ilustrar en la figura No. 2 y combinarse con la fórmula de rentabilidad financiera. Esta combinación permite observar un crecimiento tanto en los pasivos como en el capital contable, así como un aumento en el factor de rentabilidad económica, lo que puede contribuir a incrementar la rentabilidad financiera (Morillo, 2001).

### 1.1.3.- Estrategias de marketing

Philip Kotler, conocido como el padre del marketing, a principios del siglo XX, desarrolló el concepto y estableció el marketing como un instrumento clave para la difusión de un bien o servicio. El marketing es una herramienta que puede marcar la diferencia entre la prosperidad y el fracaso de una empresa. Para comprender la importancia del marketing, es necesario remontarse a sus inicios en la sociedad.

Figura 3. Línea de tiempo de la evolución del marketing



Nota. Elaboración propia Línea de tiempo del marketing basada en el cuadro Etapas del Marketing de Campos, et al.

Monteferrer, en su libro Fundamentos del Marketing (2013), afirma que, en términos generales, el marketing debe interpretarse como una filosofía de negocios centrada en el cliente. En este ámbito, se estudia al consumidor, investigando su situación socioeconómica, geográfica, y sus gustos. Además, el marketing también se entiende como un estudio centrado en el intercambio, por lo que se analiza la relación entre la empresa y el entorno con el que interactúa (Monteferrer, 2013).

De forma directa o indirecta, el marketing se ha hecho presente en la vida cotidiana de las personas. Se aplica en ámbitos económicos y sociales con el fin de establecer una relación entre un producto o servicio y su consumidor. Según Silva et al. (2014), el marketing debe centrarse en el cliente; las propuestas dirigidas a este deben caracterizarse por su claridad y fácil comprensión. Además, la relación con el cliente debe iniciarse y mantenerse a largo plazo.

Para definir una estrategia de marketing eficaz, es necesario considerar los siguientes puntos:

- a) Misión: El objetivo principal de la empresa u organización.
- b) Visión: La dirección o expansión que la empresa u organización espera alcanzar.
- c) Valores: Principios como la ética y el respeto, entre otros, que la empresa desea implementar.
- d) Objetivos: Metas dirigidas a garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
- e) Políticas de la empresa u organización: Normas que deben cumplirse en toda la empresa, incluyendo horarios, atención al cliente, relaciones laborales, entre otros aspectos.

A continuación, se expondrán las diferentes estrategias de marketing que pueden emplearse.

Tabla 2. Estrategias de crecimiento intensivo según Monteferrer

**Estrategias de crecimiento intensivo:** Estas se enfocan en crecer a través de la actuación del mercado y los productos.

Estrategia	Aplicación
Estrategia de penetración	Implica centrarse en el consumo de productos actuales para crecer. Aumentar: volumen de consumo.
Estrategia de desarrollo de mercado	Implica abrirse a nuevos mercados con productos o servicios actuales. Expansión: geográfica, canales de distribución, segmentación de mercado.
Estrategia de desarrollo de producto	Implica innovar o rediseñar productos para mercados actuales. Características: capacidad, volumen, calidad.

Nota:  
Tabla basada en “Estrategias de crecimiento intensivo” (Monteferrer, 2013).

Tabla 3. Estrategias de crecimiento por diversificación

**Estrategias de crecimiento por diversificación:** Estas esperan crecer indagando acerca de las oportunidades que se detectan en otros mercados buscando diferenciarse del actual.

Estrategia	Aplicación
Estrategia de diversificación no relacionada pura	Implican generar nuevas actividades que no tengan relación con las actuales en la empresa. Se estudian las actividades actuales para innovar en la diversificación.
Estrategia de diversificación relacionada concéntrica	Las actividades nuevas y actuales se relacionan para la diversificación. Mantener un registro de actividades para establecer una relación.

Nota:  
Tabla basada en “Estrategias de crecimiento por diversificación” (Monteferrer, 2013)

Tabla 4. Estrategias de crecimiento por integración

**Estrategias de crecimiento por integración**  
Estas buscan crecer en el desarrollo de estas estrategias.

Estrategia	Aplicación
Estrategia de integración vertical hacia atrás	Implica mantener una relación estrecha con empresas proveedoras.
Estrategia de integración vertical hacia delante	Implica mantener una relación estrecha con empresas distribuidoras.
Estrategia de integración horizontal	Implica en mantener relaciones con empresas competidoras, mantenerse al tanto de sus lanzamientos y estudios.

Nota:  
Tabla basada en “Estrategias de crecimiento por integración” (Monteferrer, 2013).

Tabla 5. Estrategias competitivas de Kotler

**Estrategias competitivas de Kotler**  
Esta establece la posición de la empresa frente a la competencia.

Estrategia	Aplicación
Estrategia de líder	Esta se caracteriza por presentarse como dominante en el mercado ante sus competidores, este buscará mantener la posición e incrementar su estatus con sus productos, también busca mantenerse a la vanguardia en cuanto a estrategias.
Estrategia de retador	Este se caracteriza debido a que pretende alcanzar el estatus de líder. Busca aplicar las estrategias del líder pero de manera agresiva o estrategias en áreas que el líder no ha innovado para demostrar poder.
Estrategia de seguidor	Esta cuenta con un mercado reducido y se mantiene al tanto de los competidores y su actuar en el medio. No busca alcanzar al líder y se centra en su producto y consumidor para mantenerse superior ante su competencia.
Estrategia de especialista	En esta la empresa indaga en diversos mercados con el fin de analizar cual es en el que posee ventaja y se centra en mantenerse como líder de su área de conocimiento.

Nota:  
Tabla basada en “Estrategias competitivas de Kotler” (Monteferrer, 2013).

Tabla 6. Estrategias según las ventajas competitivas de Kotler

Estrategias según las ventajas competitivas de Kotler	
Dentro de estas se espera construir una ventaja y ampliarse en el mercado.	
Estrategia	Aplicación
Estrategia de costes	Esta implica entrar en todo el mercado y reducir costos, suele aplicarse en productos poco diferenciados.
Estrategia de diferenciación	Esta también se centra en todo el mercado y la ventaja competitiva en la que se enfoca es en diferenciar su producto del resto.
Estrategia de enfoque o especialización	Esta implica centrarse por completo en un segmento específico, se busca crear estrategias de costos y de diferenciación.

Nota: Tabla basada en “Estrategias según las ventajas competitivas de Kotler”

#### 1.1.4.- Gestión de inventario

Mora et al. (2016) definen la gestión de inventario como la capacidad de obtener dinero y crédito al menor costo posible, además de asignar, controlar y evaluar el uso de los recursos financieros de la empresa, con el objetivo de lograr máximos rendimientos y mantener un registro contable adecuado. El inventario ejerce un control esencial para evitar confusiones o equivocaciones en el registro de cada elemento. Actualmente, los registros de inventario se gestionan mediante programas o software, lo que facilita la búsqueda y actualización, beneficiando así a quienes son responsables de su control (Zapata, 2014). Gestionar los inventarios de manera eficiente asegura mantener los niveles requeridos de un producto, lo que sustenta tanto a la empresa como a la distribución hacia sus consumidores.

La gestión de inventario implica mantener un registro detallado de la situación de los bienes que posee una empresa u organización. Dependiendo de los servicios o productos ofertados, cada pieza se codifica y asigna a una carpeta que detalla sus características y cantidades.

Los factores que se deben tomar en cuenta, según Durán (2012), son los siguientes:

- a) Parámetros económicos: Capital o presupuesto disponible.
- b) Demanda: Dependiente del análisis de inventario.
- c) Ciclo para ordenar: Cantidad de tiempo necesaria para organizar el inventario.
- d) Demoras en la entrega: Tiempo transcurrido entre el pedido y la entrega.
- e) Reabasto del almacén: Suministro continuo de elementos.
- f) Horizonte de tiempo: Periodo necesario para la adquisición de materiales, confección y distribución.
- g) Abastecimiento múltiple: Utilización de varios puntos de abastecimiento.
- h) Número de artículos: Consideración aplicable cuando se manejan múltiples productos.

Figura 4. Técnicas para la gestión de inventario

Técnicas	Criterios	Fórmulas
Método ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En los productos "A" se ha concentrado la máxima inversión y mínimas cantidades (unidades). Representa 20% en números de artículos y 90% en inversión monetaria.</li> <li>- El grupo "B" está formado por los artículos que siguen a los "A" en cuanto a la magnitud de la inversión. Sus precios y cantidades son medias. Representa 30% en números de artículos y 8% en inversión monetaria.</li> <li>- Al grupo "C" lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que solo requieren de una pequeña inversión y altas cantidades (unidades). Representa 50% en números de artículos y 2% en inversión monetaria.</li> <li>- Este método viene dado en unidades.</li> </ul>	
Modelo de la cantidad económica de pedido "CEP"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se emplea para controlar los productos del grupo "A".</li> <li>- Se encuentra cuando se logra el costo mínimo total, que ocurre cuando se igualan el CTP y el CTM.</li> <li>- Una mayor o menor inversión en inventario, produce un mayor costo total.</li> <li>- Este método viene dado en unidades.</li> </ul>	$Q^* = \sqrt{\frac{2 \times D \times P}{C}} \quad IP = \frac{Q^*}{2}$ $CTM = \left( \frac{Q^*}{2} \times C \right)$ $CTP = \left( \frac{D}{Q^*} \times P \right)$ $CT = CTP + CTM$ $\text{Días.duración.Inv.} = \frac{360}{\text{N}^\circ \text{ Pedidos}}$
Punto de Reorden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera como supuestos que los pedidos son recibidos cuando el nivel de inventario llega a cero.</li> <li>- También puede emplearse utilizando un inventario de seguridad</li> <li>- Este método viene dado en unidades</li> </ul>	<p>PR: tiempo de anticipo en días x uso diario</p> <p>PR: (tiempo de anticipo días x uso diario) + Inventario de seguridad en días</p>
Método PRM	Es empleado cuando en el departamento de producción e inventario crean sistemas de inventarios o programas de producción de los tipos de inventarios de demanda derivada.	
Método PRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permite solo tener el inventario necesario para satisfacer las necesidades inmediatas de producción</li> <li>- Los inventarios se reordenan y reabastecen con frecuencia.</li> <li>- Para que este sistema funcione y se evite faltante, se necesita contar con la cooperación de los proveedores.</li> </ul>	
Nomenclatura:	<p>Q*= Cantidad económica de pedido</p> <p>P= Costo de hacer un pedido</p> <p>C= Costo de mantenimiento de una unidad de inventario</p> <p>D= Unidades que se requieren o se necesitan</p>	<p>CT= Costo total</p> <p>CTP= Costo total pedido</p> <p>CTM= Costo total de mantenimiento</p> <p>IP=Inventario promedio</p> <p>PRIS= Punto de reorden con inventario de seguridad</p>

De: Durán, Y. (2012). Tipos de inventario según el criterio que se considere para su clasificación. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545892008.pdf>

Tabla 7. Herramientas para el control de inventario

		Descripción
Tipo	Manual	El registro manual suele ser llevado por negocios o servicios con poco alcance o pequeños con una inversión reducida. Las hojas de cálculo es la herramienta que aplican generalmente, en esta se registra la cantidad detallada de productos, dependiendo de los cálculos aplicados se establece la cantidad de insumos o elementos requeridos. El defecto de esta técnica es perder los datos obtenidos y generar equivocaciones (Ortiz, et al. 2018).
	Código de barras	La implementación de códigos de barras son más precisos y eficientes al momento de registrar la entrada y salida de elementos (registro del almacén). Debido a este registro computarizado se puede llevar un registro de ventas que sea capaz de establecer estadísticas acerca de los productos o servicios con mayor demanda y enfocarse para innovar con ellos (Ortiz, et al. 2018).
	Identificación de radio frecuencias	Esta se implementa para aquellas empresas con un inventario que supera miles de piezas, existen dos tipos de tecnologías. La tecnología activa implementa la lectura de etiquetas asignadas a lo largo de los almacenes y la información es enviada hacia un software, en cambio la tecnología pasiva requiere lectores portátiles para identificar la situación interna de un inventario y tras esto al igual que con la tecnología pasiva se envía la información a un software de inventario. Debido al avance tecnológico estas dos herramientas son capaces de llevar un registro impecable (Ortiz, et al. 2018).

Nota: Tabla basada en "Gestión de inventarios, almacenes y aprovisionamientos" (Ortiz, et al, 2018).

### 1.1.5.- Gestión de recursos humanos

La capacidad en cuanto a espacio y personal administrativo, operarios, y demás empleados debe considerarse en función del tamaño de la empresa y las estrategias necesarias para su gestión. La correcta gestión del personal en cada departamento debe estar alineada con las características de la empresa, incluyendo aspectos como la edad, la capacidad física, entre otros factores relevantes. Latorre (2012) expresa que este concepto integral engloba estrategias, decisiones, operaciones y prácticas orientadas a gestionar de manera efectiva a los empleados, con el fin de lograr los objetivos de la organización. Esta técnica implica un estudio de las estrategias aplicadas al personal de la organización, analizando la capacidad humana con la que cuenta la empresa y su estructura salarial. Se centra en el progreso tanto a nivel de personal como de empresa.

Los empleados de la empresa son considerados como "el primer cliente", y si no se les satisface adecuadamente, es improbable que se pueda satisfacer a los clientes externos. Por esta razón, las políticas de recursos humanos deben estar estrechamente vinculadas con las estrategias de marketing (Condori, 2017).

Aprender a gestionar al personal y mantenerlo con una actitud positiva promueve una buena relación entre la empresa y sus empleados. Es importante recordar que no solo el producto refleja la imagen de la empresa; los empleados son fundamentales en la presentación ante el público, lo cual se evidencia en el día a día.

### 1.1.6.- Gestión de calidad

Primero, definamos el concepto de calidad. Sotomayor (2001) nos dice que la calidad se considera un valor ético que produce aspectos y conductas consistentes en el trabajo de ciertos grupos. Se centra en alcanzar los máximos estándares que un emprendimiento se plantea como objetivo para el bienestar de los clientes. La calidad también representa la completa aprobación de los servicios ofertados y la satisfacción de quienes los reciben, en este caso, los consumidores o el mercado al que va dirigido el producto, asegurando que el costo sea considerado proporcionado por ellos.

Otro concepto importante es el que mencionan Carrera et al. (2018), quienes afirman que en cualquier emprendimiento es fundamental ofrecer productos o servicios a la mayor cantidad de clientes posible, pero también es necesario que dichos clientes se sientan complacidos y, por lo tanto, continúen buscando y necesitando el producto. Los diseñadores deben prestar especial atención a los detalles de lo que ofrecen, siendo cuidadosos con el producto en cuanto a acabados, insumos, materia prima, etc., para obtener un producto de buena calidad que agrade al cliente y genere confianza en el servicio.

En la actualidad, el concepto de calidad abarca desde el diseño de un producto hasta el servicio postventa, pasando por todos los procedimientos internos en los que se da valor a los clientes internos y externos (Carrera et al., 2018). Carrera et al. (2018) también afirman que la gestión de la calidad de la mercadería implica la realización de actividades en los emprendimientos para perfeccionar los procesos, logrando así buenos resultados, alcanzando los objetivos y superando las expectativas del cliente.

“La evolución de la calidad desde los inicios de la II Guerra Mundial, con un control de calidad (inspección) dedicado únicamente a la productividad en la fabricación de armas y enseres militares, hasta la calidad como base para la gestión empresarial, no fue de forma brusca, sino que fue gradual” (Carrera et al., 2018, p. 10).

A continuación, se presentan las etapas de la evolución de la calidad, basadas en Carrera et al. (2018):

**1.- Inspección de calidad:** Esta primera etapa se centra en el producto, con el objetivo de cumplir las características de manera satisfactoria para evitar inspecciones, ya que estas consumen demasiado tiempo. Es importante tener en cuenta la mejora continua para resolver errores en el momento y no al final.

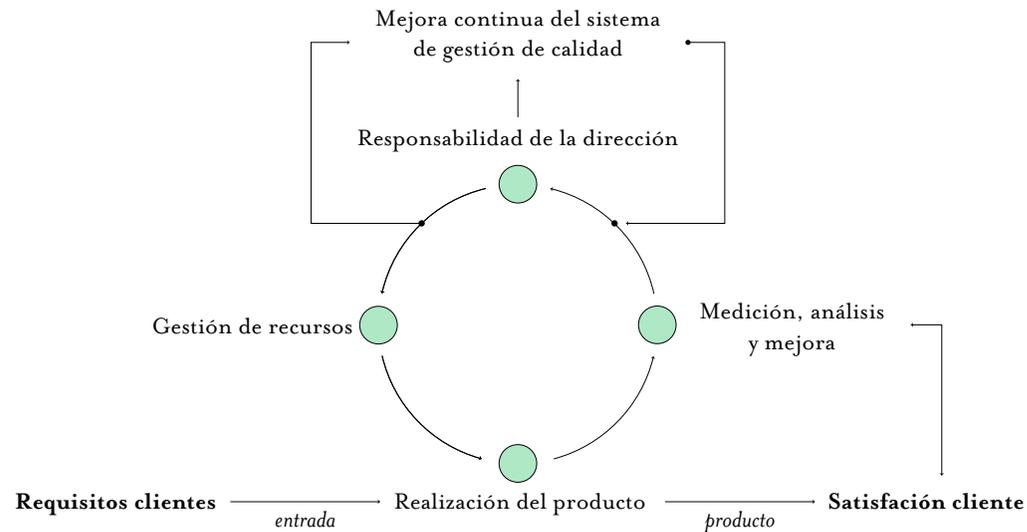
**2.- Control de calidad:** Esta segunda etapa se enfoca en el procedimiento, con el objetivo principal de la mejora continua, similar a la primera etapa. Se busca identificar errores y resolverlos de manera inmediata.

**3.- Aseguramiento de la calidad:** Esta etapa consiste en evitar problemas mediante la identificación, investigación y eliminación de errores para que no se repitan. El objetivo es mejorar la calidad mediante la reducción de costos, lo que se traduce en mayores ganancias por ventas.

**4.- Calidad total:** Esta última etapa se centra en las personas. La calidad abarca desde el área de producción y se extiende a todas las funciones del emprendimiento. No solo es necesario que un procedimiento sea bueno, sino que todos deben ser efectivos. Lo más importante es que el personal sea eficiente y participe activamente en la obtención de la calidad deseada.

Finalmente, se analiza lo que actualmente las organizaciones están implementando en relación con el concepto de calidad. Cubillos y Rodríguez (2009) afirman que, a nivel internacional, los emprendimientos están utilizando un modelo de gestión de calidad basado en el proceso. Para que un emprendimiento opere de manera adecuada, debe implementar y gestionar varias actividades interrelacionadas, lo que se denomina "enfoque basado en procesos," ya que busca la correlación de estos y su gestión para obtener los resultados esperados.

Figura 5. Modelo de un sistema de gestión de calidad basada en procesos.



De: Cubillos y Rodríguez. (2009). El concepto de calidad: Historia, Evolución e Importancia para la competitividad. Modelo de un sistema de gestión de calidad basada en procesos. <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

En esta figura, Cubillos y Rodríguez (2009) explican que existe un vínculo entre los procesos, donde el mercado actúa como el punto principal para identificar los requisitos clave de entrada. De esta manera, se realiza un seguimiento de lo que el cliente busca, permitiendo a la organización evaluar si está cumpliendo con esos requerimientos.

#### 1.1.7.- Gestión de costos

Lucero et al. (2017) afirman que la contabilidad, vista desde la gestión, es un procedimiento esencial para la planificación económica. Sirve para el reconocimiento de inventarios, ya sea que estos se encuentren terminados o en proceso de creación, y es crucial para la toma de decisiones. La contabilidad de costos establece que los usuarios dentro del emprendimiento, especialmente aquellos en el área de administración, utilizan la información proporcionada para tomar decisiones informadas.

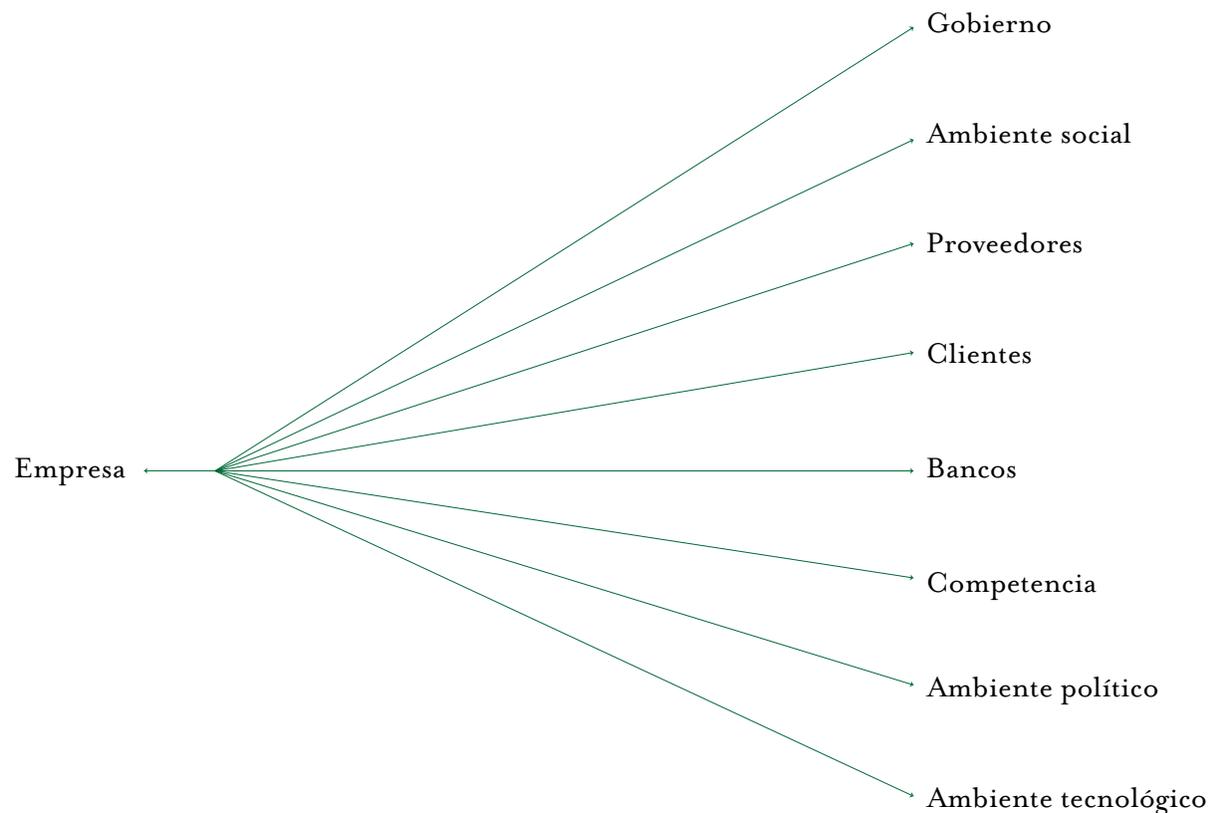
Estas decisiones pueden centrarse en diversas actividades dentro de una organización para alcanzar los objetivos propuestos, tales como variaciones en los procesos productivos, a quién realizar pedidos según

la situación, cuál es el mercado objetivo, qué canales de comercialización se utilizarán y cómo se definirán las condiciones de venta (Lucero et al., 2017).

La empresa enfrenta constantemente la necesidad de tomar decisiones, por lo que requiere información precisa que le permita analizar las posibles consecuencias de cada alternativa, para así comparar y elegir la opción más adecuada (Lucero et al., 2017, p. 20).

Se entiende que los costos son una parte fundamental de los emprendimientos, ya que permiten evaluar si los objetivos planteados están dando resultados positivos, es decir, si las ganancias son mayores o proporcionales a los gastos y, al mismo tiempo, si los clientes están satisfechos con el producto ofertado.

Figura 6. La empresa y el entorno.



De: Lucero et, al. (2009). Costos para la Gestión. La empresa y el entorno. <https://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/costos-para-la-gesti%C3%B3n.pdf>

Pizarro et al. (2020) explican que la contabilidad de costos se refiere al conjunto de procesos y técnicas empleadas para calcular cuánto cuesta realizar un producto. Además, permite conocer los perjuicios económicos o las utilidades que inciden en la producción. Este enfoque se centra en calcular los costos de producción de un servicio, lo que facilita determinar el valor unitario de elaboración.

En el contexto de la planificación empresarial, es fundamental comprender los costos para gestionar adecuadamente las relaciones con proveedores, los gastos en infraestructura y materiales, y para determinar cuánto se debe gastar en función de las ganancias. Como se mencionó anteriormente, es crucial mantener un control claro sobre cómo se manejan las acciones dentro del emprendimiento.

El éxito empresarial en un entorno de cambio rápido demanda un conocimiento profundo de la situación financiera, particularmente de los costos relacionados con la producción. En este sentido, las nuevas herramientas de contabilidad de costos no

solo facilitan el acceso a esta información, sino que también brindan detalles sobre la naturaleza de dichos costos. Esto permite evaluar los resultados de cada objeto de gasto o línea de producción, incluso en momentos específicos de su proceso (Pizarro et al., 2020).

Para conocer la posibilidad de crecimiento de un emprendimiento, es fundamental entender con precisión cuáles son los costos vinculados a cada línea de producción. Esto se logra mediante los instrumentos que ofrece la contabilidad de costos (Pizarro et al., 2020).

Pizarro et al. (2020) nos dicen que la contabilidad de costos tiene sus ventajas como es la manera en la que se puede ajustar las herramientas de control a los requisitos de cada empresa o emprendimiento, de esa forma el uso de los módulos de contabilidad ayudan a otorgar los ingresos y los gastos a cada unidad de coste, mediante esto la empresa puede conocer si sea esta generando ganancias o pérdidas. “El primer gran aporte al éxito empresarial de la contabilidad

de costes es la proporción de información valiosa y segmentada que permite sistematizar los gastos asociados a la producción de cada unidad, detectar las desviaciones y corregirlas a tiempo” (Pizarro et al, 2020, p. 52).

Para conocer la posibilidad de crecimiento de un emprendimiento hay que saber de manera exacta cuáles son los costos vinculados con cada línea de producción, de esa forma con los instrumentos que conlleva la contabilidad de costos, se puede conocer cuál es el costo real de los servicios que se producen (Pizarro et al, 2020).

## **1.2.- Diseño de indumentaria independiente**

### **1.2.1.- Generalidades del diseño de indumentaria independiente**

Primero, es importante comprender lo que implica el trabajo del diseñador independiente. Según Henry (2016), los diseñadores independientes se centran en emprendimientos relacionados con la elaboración de ropa, zapatos, accesorios y otros elementos vinculados con la vestimenta. Este trabajo está profundamente relacionado con la creatividad, la innovación y la autenticidad en cuanto a las materias primas y la propuesta estética en relación con los productos que requiere el mercado. Estos profesionales se especializan en crear mercancía única en cantidades limitadas, tomando en cuenta etapas como la concepción, el diseño de la prenda, su venta y distribución.

En lo que respecta al diseño de indumentaria independiente, Mon (2012, citado en Henry, 2016) afirma que esta modalidad se caracteriza por la participación activa del diseñador en cada una de las fases del proceso, desde la concepción de la idea hasta la confección y promoción del producto, incluyendo su venta en el mercado. Mon (2012) menciona que el diseño de indumentaria independiente surgió en Argentina durante la crisis de 2001, como una forma de supervivencia. Sin seguir planes de negocios ni procesos de producción y diseño previamente establecidos, los diseñadores utilizaron el dinero de las indemnizaciones recibidas tras ser despedidos de grandes empresas para adquirir materiales textiles y elaborar prendas sin un plan creativo o lenguaje de diseño determinado.

Los diseñadores comenzaron creando, produciendo y comercializando como una forma de autoempleo que les permitiera mejorar su calidad de vida. Con el tiempo, formalizaron sus actividades y fundaron sus propias empresas de diseño. Este proceso no solo ocurrió en el ámbito de la indumentaria, sino también en otras disciplinas del diseño, como el calzado, la bisutería, la marroquinería y la creación de objetos (Mon, 2012).

Podemos entender que la idea de lo independiente surge de la crisis, como una forma rápida de obtener dinero. Los diseñadores tomaron decisiones rápidas y, de manera autónoma, crearon una nueva perspectiva sobre la vestimenta. En su labor, deben considerar todos los aspectos que conlleva la creación de indumentaria, desde la concepción de una idea inicial, pasando por el diseño en sí, teniendo en cuenta el contexto, las ideas, experiencias, estilo propio e identidad, hasta la expresión de estas en patrones, corte y confección, para finalmente obtener un producto listo para su distribución.

Mon (2012) destaca que en la producción del diseño de autor existe una fuerte vinculación entre lo industrial y lo artesanal en varias fases del proceso. Esto permite que los productos obtengan un valor agregado, al tiempo que la innovación se basa en la adaptación constante de técnicas y recursos mediante un proceso dinámico de prueba y error.

Según Marré (2014), Saulquin (2014), Mon (2012) y Audisio (2011), citados en Villacis (2018), para que un diseñador sea considerado de autor, debe crear indumentaria de calidad basada en su estilo propio, con una marcada habilidad y creatividad. Este tipo de diseño incluye una variedad de elementos artesanales y manuales, aunque también se considera la tecnología. No debe seguir estrictamente las tendencias, y si se aplican, debe ser de manera mínima. El diseño de autor tiene un fuerte componente conceptual, y el diseñador utiliza técnicas para comunicar sus ideas. Además, toda la indumentaria elaborada debe ser producida en series cortas.

Gómez (2014) sostiene que los diseñadores de autor deben vincular sus experiencias propias con principios ecológicos, económicos, políticos y educativos, sorprendiendo con formas innovadoras de creación y confección de prendas. El diseño de indumentaria de autor o independiente tiene un concepto claro: se basa principalmente en el trabajo manual, lo que lo vincula con lo artesanal. Esto puede incluir técnicas como el bordado manual, el tejido con palillo o crochet, la estampación manual, la serigrafía, entre otras.

Gómez (2014) también señala que el diseñador de autor, basado en sus premisas, muestra su propia identidad hacia el mercado. Las prendas que crea reflejan sus verdades y, en cierta medida, quedan a la interpretación del cliente. Mon (2012) subraya que la creatividad está directamente relacionada con las limitaciones que enfrentan las empresas de diseño de autor en cuanto al acceso a bienes y servicios productivos. La insuficiencia de textiles disponibles para estos emprendimientos, quienes debido a su demanda de limitados volúmenes no pueden acceder a la variedad y precios disponibles para una gran empresa de moda, es un factor clave en la búsqueda constante de innovación, aplicada a texturas, morfología, tipologías y/o imaginarios.

Mon (2012) también discute las estrategias de venta para el diseño de autor, señalando que las tiendas multimarca son una buena opción que los emprendimientos pueden utilizar para mostrar sus creaciones en un ámbito comunicativo constituido mediante un concepto de marca.

Finalmente, es importante considerar varios aspectos relacionados con el concepto de diseño de autor, como la compra de insumos. Al crear colecciones pequeñas y exclusivas, la compra de insumos es baja en cantidad, lo que puede elevar los precios al no comprar al por mayor. Esto debe ser tomado en cuenta al establecer el precio de una prenda o accesorio.

## 1.2.2.- Emprendimientos emergentes en diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca

En el país, la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, vigente desde 2020, establece las restricciones necesarias para determinar si un negocio puede ser catalogado como emprendimiento. Además, especifica las oportunidades y obligaciones que deben ser acatadas por el negocio

Tabla 8. Definiciones de la ley orgánica de emprendimiento e innovación

<p>Emprendedor</p> <p>"Son personas naturales o jurídicas que buscan un beneficio, trabajando de manera individual o colectiva. Se les puede definir como individuos que identifican, innovan y crean oportunidades.</p>
<p>Emprendimiento</p> <p>Es un proyecto con una antigüedad inferior a cinco años que necesita recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad. Requiere ser organizado y desarrollado, implica riesgos, y su objetivo es generar utilidad, empleo y desarrollo.</p>
<p>Innovación</p> <p>Es el proceso creativo a través del cual se desarrolla un nuevo producto, diseño, proceso, servicio, método u organización, o se agrega valor a los ya existentes.</p>
<p>Cultura emprendedora</p> <p>Es un conjunto de cualidades y conocimientos que una persona dispone para gestionar de manera efectiva un emprendimiento.</p>
<p>Ecosistema emprendedor</p> <p>Es el conjunto de factores y condiciones que facilitan, incluyen y promueven el crecimiento de empresas y proyectos en un espacio específico.</p>
<p>Cultura emprendedora</p> <p>Es el conjunto de conocimientos y habilidades que una persona necesita con el fin de gestionar eficazmente un emprendimiento.</p>

Nota. Elaboración propia basada en el documento de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

Tabla 9. Artículos de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

NºArtículo	Artículo	Descripción
11	Estrategia Nacional de Emprendimiento e Innovación	La Estrategia Nacional de Emprendimiento e Innovación será desarrollada por el CONEIN, con un horizonte de 5 años, y podrá ser actualizada anualmente en función de la información actualizada del Registro Nacional de Emprendimiento, Innovación y Competitividad. Esta estrategia incluirá las acciones, metas y estrategias de emprendimiento, innovación y competitividad necesarias para cumplir con los objetivos establecidos en la presente Ley.
12	Registro Nacional de Emprendimiento	Cualquier persona natural o jurídica, quien cuente con una antigüedad inferior a cinco años a la fecha de entrada en vigor de esta Ley, que emplee a menos de 49 trabajadores y cuente con ventas inferiores a 1.000.000 USD, podrá registrarse en el RNE y obtener los beneficios de esta Ley.
13	Infraestructura para centros de emprendimientos	Con el objetivo de apoyar el desarrollo de emprendimientos, el ente rector de la gestión inmobiliaria del sector público facilitará instalaciones, infraestructuras o establecimientos, a través de la firma de convenios con los Gobiernos Autónomos Descentralizados e instituciones del gobierno central, para ser utilizados gratuitamente por emprendedores.

Nota. Elaboración propia basada en el documento de la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

Tabla 10. Intervalo de años para considerar a un emprendimiento como emergente (recopilación de varios autores)

Autor	Tema	Fecha	Intervalo de tiempo	Observación
Aguilar, Marina	Las empresas emergentes (start-ups). Incentivos fiscales otras medidas de fomento	2022	No más de 5 años	Depende del área de comercio
Moogk, Dobrila	Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups	2012	1 a 5 años	Lo define como un estándar
Rondon, Roger	Empresas emergentes	—	No mayor a 5 años.	

Nota: Elaboración propia

Machuca (2012) afirma que los comportamientos emprendedores que influyen de manera positiva en el éxito de un emprendimiento incluyen el establecimiento de metas, la persistencia ante los problemas, la confianza, entre otros. Asimismo, la motivación se basa en gran medida en las actitudes y en la existencia de oportunidades dentro del mercado. Según Cordero (2011, citado en Machuca, 2012), cuando las academias educativas no brindan las herramientas necesarias para impulsar las destrezas de los estudiantes, se genera una limitante para la formación de futuros emprendedores.

Machuca (2012) también señala que los principales obstáculos para la formación de un emprendimiento son las limitaciones para conseguir financiamiento, los trámites burocráticos, las condiciones del mercado y el marco regulatorio, entre otros. Por otro lado, las principales características que influyen en la sostenibilidad de un emprendimiento incluyen la tecnología, la innovación, el procesamiento de formación, y las actividades que fomenten el crecimiento del valor social y económico.

A continuación, se presentan tipos de emprendimientos:

**Lifestyle startups:** El fundador trabajaba por su cuenta.

**Small business startups:** De origen familiar generalmente.

**Scalable startups:** Se basa en modelos ya estudiados, tiene grandes inversiones y se busca explorar económicamente.

**Buyable startups:** Se basa en la tecnología y buscan incorporar negocios a empresas ya establecidas.

**Large company startup:** Consiste en la adquisición de negocios por parte de empresas que ya se encuentran consolidadas para expandir sus mercados.

**Buyable startups:** No se centra en generar beneficios económicos, procura crear beneficios sociales.

Teniendo en cuenta esta información, es evidente que los emprendimientos emergentes deben considerar múltiples factores para lograr el éxito a futuro. No solo es importante contar con un buen producto, sino que también es necesario realizar una serie de trámites para establecer una marca de forma legal y garantizar su crecimiento. A continuación, se presentan algunos datos sobre los emprendimientos en la ciudad de Cuenca.

Saquisilí (2021) señala que, a nivel local, el emprendimiento fue una opción profesional para más del 50% de la población durante el período 2017-2019. Sin embargo, el porcentaje de emprendedores que logran mantenerse rentables a lo largo del tiempo es reducido. Aunque iniciar un negocio de forma independiente puede ser rentable, esto depende en gran medida de la capacidad del propietario para gestionar el negocio, lo que convierte la gestión en una prioridad esencial.

Guillén (2020) afirma que en la ciudad de Cuenca existe una gran cantidad de estudiantes de diseño textil e indumentaria que aspiran a iniciar un negocio al finalizar sus estudios. A pesar de que la ciudad cuenta con una oferta variada y extensa de bienes y servicios culturales y artísticos, no se les ha dado la importancia necesaria como una fuente para generar empleo.

Guillén también destaca que, durante la administración municipal del alcalde Marcelo Cabrera, uno de los grandes logros fue la creación del primer Directorio de Bienes y Servicios Creativos en Cuenca, en 2019. Este directorio representa una apuesta por el desarrollo económico local, basado en las economías culturales y creativas, reconociendo la contribución de los actores culturales y su impacto en la generación de recursos para la ciudad.

### 1.2.3.- Mercado local. Cuenca, Ecuador

Primero, debemos comprender lo que implica llevar un producto al cliente. Ávila (2022) señala que la tendencia de adquisición de los clientes sobre un producto específico nos muestra cómo prefieren dicho producto sobre la competencia. Por esta razón, muchas marcas intentan llegar a su mercado destacando sus virtudes y ventajas, que las hacen diferentes en un contexto competitivo. Para ello, es necesario emplear el marketing, enfocando los esfuerzos en satisfacer las necesidades de los consumidores.

Molla et al. (2013, citado en Ávila, 2022) comentan que, en la actualidad, los emprendimientos no solo se centran en alcanzar metas de ventas, sino también en lograr un crecimiento eficiente. Este crecimiento considera los factores que influyen en la decisión de compra, tratando de ofrecer una propuesta de valor que supere a la competencia.

Troitiño (1984, citado en López, 2003) señala que, durante la última década del siglo XX, la ciudad experimentó un notable progreso económico que impulsó su actividad comercial. Estos años marcaron un cambio significativo en comparación con la dinámica paralizante que había prevalecido en este modesto centro administrativo.

Tobar (2020) afirma que la ciudad de Cuenca se considera conservadora, con una administración pública y partidos políticos vinculados a los grupos tradicionales de poder. Estos han ido cambiando en

cada administración, al igual que ocurre a nivel nacional. Sin embargo, para que la ciudad progrese, es necesario transformar las condiciones de los sectores más frágiles, que a menudo son pasados por alto en las políticas públicas.

Es evidente que, dentro de la ciudad, los grupos de élite siguen gobernando, y no se les da el lugar que merecen a los pequeños emprendedores o productores para impulsar su crecimiento. A pesar de que Cuenca es una ciudad rica en cultura, artesanías y diseño, los pequeños emprendimientos aún no logran crecer de manera progresiva.

Hurtado (2009, citado en Tobar, 2020) destaca que Cuenca es una ciudad llena de tradiciones artesanales y se considera una valiosa difusora de productos típicos, como artesanías, sombreros, cerámica, cuero y joyería. La competencia emprendedora de la ciudad ha sido difundida, en parte, por extranjeros que llegaron a Cuenca a fines del siglo XIX y supieron analizar a sus habitantes y su tendencia industrial, convirtiéndose en una gran exportadora de productos artesanales.

Tobar (2020) menciona que Cuenca cuenta con uno de los sectores de producción más organizados del país, con gremios y colegios profesionales que se unen para apoyar a los sectores productivos de la región. Entre los más importantes están la Cámara de Industrias, de Comercio, de la Pequeña Industria y de Artesanos.

Con todos estos datos, podemos concluir que el sector productivo impulsa significativamente la economía, no solo a nivel local sino también nacional, donde predominan las pequeñas empresas. Por lo tanto, es importante comprender a quiénes se dirigen estas empresas y qué grupos sociales son los que más mueven dinero.

Además, en nuestra ciudad existe una oferta variada y extensa de bienes y servicios culturales, aunque no se les ha dado el valor necesario como fuente de empleo. Es importante mencionar que, en 2019, se creó el primer Directorio de Bienes y Servicios Creativos, con el objetivo de reconocer la colaboración de actores culturales y su contribución a la producción de recursos para Cuenca (Guillén, 2021).

#### **1.2.4.- Entorno comercial para el diseño de indumentaria en el contexto local**

En cuanto a los emprendimientos a nivel nacional, Veintimilla (2023) afirma que Ecuador es un país con un alto índice de emprendimientos, como lo demuestra su Tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) del 36.2%, superior al 29.62% registrado en 2017. El sector de la moda e indumentaria es el segundo más representativo y ofrece mayores oportunidades de empleo.

Veintimilla (2023) también señala que los canales de comercialización más utilizados en la actualidad se encuentran en torno a las plataformas digitales a nivel global. Sin embargo, a nivel local, los más utilizados son Instagram, Facebook, Mercado Libre, páginas web, aplicaciones y tiendas físicas. Otra opción de comercialización es a través de Servientrega, todos estos son canales comunes que se han venido utilizando.

Veintimilla (2023) afirma que, en la actualidad, los emprendimientos están ofreciendo nuevos productos con propiedades diferenciadas, lo que ha generado una competitividad en el mercado global, posicionando las marcas en distintos sectores y creando una demanda en la gestión y en la utilización de estrategias comerciales basadas en los consumidores de los servicios ofertados. Desde la perspectiva de Phau & Prendergast (2000, citado en Veintimilla, 2023), las marcas de moda e indumentaria compiten en los mercados mundiales por la forma en que crean originalidad, autenticidad, responsabilidad y calidad, aspectos que son asimilados por los consumidores. Dentro ya del ámbito local en la ciudad de Cuenca

Malo (2008) afirma:

El diseño en Cuenca ha tomado posición, y es reconocido; en algunos casos desde el anonimato, los diseñadores han dado vida real a objetos e imágenes que hoy hablan solas y lo hacen desde el buen diseño, configuran con imágenes y productos la vida cotidiana y son parte ya de nuestra vida e historia. El diseño ha dado claras muestras de fortalecer y reavivar la cultura local en un claro vínculo con el trabajo artesanal y en la recuperación de valores para reafirmar nuestra identidad (p.164).

Por otro lado, Mosquera (2014) nos dice que con el tiempo los diseñadores cuencanos se han ido posicionando en el país en base a su creatividad y la calidad de sus productos, sin embargo, la moda local sigue siendo opacada por la adquisición que tiene el mercado de productos extranjeros a bajas precios y de igual forma los diseñadores luchan con el hecho de que los confunden con costureros o modistos (p. 143).

Se puede entender que, dentro del contexto local, el entorno comercial se ha ido fortaleciendo a lo largo del tiempo, cada vez hay más diseñadores locales que se han establecido y que han sido reconocidos, pero de igual forma el consumo de indumentaria que llega del exterior también ha crecido, es una lucha constante entre estos dos entornos.

### 1.2.5.- Marcas de indumentaria formal

Según Lara y Gonzales de Cosio (2014), la indumentaria formal es aquella que se utiliza en eventos sociales y laborales. Estos autores identifican los siguientes tipos de eventos formales en los que se presenta este tipo de indumentaria:

- a) **Indumentaria de oficina**
- b) **Indumentaria de negocios**
- c) **Indumentaria social**
- d) **Indumentaria de gala**

Tabla 11. Prendas reconocidas en la indumentaria formal

	Universos	Definición
Universos de vestuario	Formal	Inicio con el fin de establecer diferencia entre clases sociales. Se llevan según el lugar, tiempo y ocasión. Materiales: seda, algodón o fibras naturales. Prenda: estructurada. Actividades laborales, corporativas, eventos de gala y ceremonias. Trajes, tipo sastre, pantalones, camisas, chaquetas, smoking.

Nota. Elaboración propia basada en Zabala (2016)

### ***Marcas de indumentaria formal a nivel local:***

Genteel Moda es una marca que se especializa en la creación y venta de prendas a medida de alta calidad. La marca cuenta con dos líneas principales: una línea formal y una línea semi formal. Las principales prendas en las que se enfoca son trajes sastre para hombres, mujeres y niños, destinados tanto para uso institucional como personal. Genteel Moda se describe como una marca comprometida con la confección de prendas que reflejan la personalidad de quienes las llevan, destacando por su elegancia y atención a los detalles. Además, la marca distribuye accesorios como pines, medias, tirantes, entre otros, y colabora con marcas nacionales como Luigi Valdini.

Entre las características de las prendas que confecciona Genteel Moda se incluyen alta calidad, durabilidad, comodidad y funcionalidad. Los precios de los trajes varían desde aproximadamente \$105 para niños hasta \$303 para adultos.

A continuación, se presenta un traje masculino de la línea formal ofrecido por Genteel Moda, con un valor de \$215,63, que cuenta con las siguientes características:

- a) Traje de casimir de dos piezas
- b) Saco con bolsillo para cartera
- c) Saco con dos botones
- d) Pantalón con corte tipo slim
- e) Tallas disponibles: 38, 40, 42, 44
- f) El traje no incluye complementos (camisa) ni accesorios.

Figura 7. Terno Light Blue.



De: Genteel Moda. (2024). <https://genteelmoda.com.ec/productos/terno-light-blue/>

***Marcas de indumentaria formal a nivel nacional:***

SEZ Atelier es una marca fundada por Sarah Erazo Zindler, dedicada al diseño de indumentaria femenina. La marca tiene su sede en Cumbayá y ha exhibido sus productos en Estados Unidos con colecciones creadas desde el año 2020. Es importante destacar que SEZ tiene su página web en inglés, lo que sugiere que busca atraer a consumidores extranjeros y de estrato socioeconómico alto.

La marca trabaja con técnicas artesanales y pliegues, y su estilo se basa en el minimalismo, con una filosofía de diseño que pone énfasis en la conciencia y en el volumen de las estructuras. SEZ también cuenta con un blog en su página web, donde exploran diversos aspectos de la industria de la moda.

v

Los precios de los productos de la marca oscilan entre \$130 y \$700 aproximadamente. A continuación, se presenta un vestido que se oferta por \$590 y está disponible en tallas pequeña, mediana y grande.

Figura 8. Anna dress.

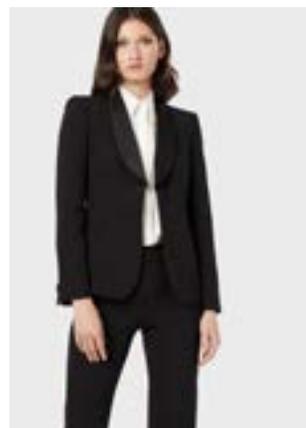


De: SEZ (s.f). Anna Dress . <https://www.sez-atelier.com/product-page/anna-dress>

### *Marcas de indumentaria formal a nivel global:*

Emporio Armani es una marca de lujo con una amplia trayectoria a nivel mundial. Se le atribuye la instauración de un nuevo concepto de elegancia, caracterizado por su sencillez, inicialmente dirigido al público masculino. Años después, la marca expandió su oferta creando trajes sastre formales también para mujeres. En la actualidad, Emporio Armani cuenta con diversas líneas de ropa, accesorios y perfumería tanto para hombres como para mujeres. Los precios de los productos de Armani varían, situándose entre aproximadamente \$150 y \$10,000.

Figura 9. Traje de mujer en crepé de seda pura.



De: Giorgio Armani. (s.f). Traje de mujer en crepé de seda pura. <https://www.sez-atelier.com/product-page/anna-dress>

### **1.2.6.- Marcas de indumentaria casual**

Según Lara y Gonzales de Cosio (2014), la indumentaria casual, o como ellos la llaman, informal, es aquella que se usa en actividades no laborales. Sin embargo, en la actualidad, este tipo de vestuario también puede ser utilizado en el ámbito laboral, dependiendo de las políticas de la empresa. Entre los tipos de indumentaria casual o informal se incluyen:

- a) Indumentaria de oficina
- b) Indumentaria para actividades personales (como ir al supermercado)

Tabla 12 Prendas reconocidas en la indumentaria casual.

<b>Universos de vestuario</b>	}	<b>Universos</b>	<b>Definición</b> Uso cotidiano, actividades diarias. Comodidad, flexibilidad, versatilidad. Camisetas, camisas, pantalones, faldas, vestidos, buzos, etc
		Casual	

Nota. Elaboración propia basada en Zabala (2016).

### *Marcas de indumentaria casual a nivel local:*

Pupila es una marca local de indumentaria casual fundada por la diseñadora Gabriela Padrón, orientada hacia el estilo streetwear. La marca comenzó con la elaboración de pañuelos y ha evolucionado para crear una variedad de prendas tanto femeninas como masculinas, incluyendo tops, sacos y pantalones.

Los precios de las prendas de Pupila varían entre \$40 y \$200 aproximadamente, y se pueden observar en sus catálogos web. Fundada en 2021, la marca trabaja con un presupuesto definido para un límite de confección de prendas y también ofrece la opción de trabajar bajo pedido.

A continuación, se presenta una prenda de la colección de 2024 de Pupila. Los pantalones llamados Sult Pants tienen un valor de \$70 y se describen como adecuados para todos, con un corte recto y un largo  $\frac{3}{4}$ .

Figura 10  
Sult pants.



De: Pupila. (2024). Sult Pants. [https://drive.google.com/file/d/1DSiEGTVqcFj7tKfoiFQQjmCu6SKVU\\_Kw/view](https://drive.google.com/file/d/1DSiEGTVqcFj7tKfoiFQQjmCu6SKVU_Kw/view)

***Marcas de indumentaria casual a nivel nacional:***

De Prati es una marca nacional con más de 80 años de trayectoria, que inició en la ciudad de Guayaquil. Comenzó como una tienda de telas y ha evolucionado para ofrecer una amplia gama de productos, incluyendo prendas femeninas y masculinas (camisetas, blusas, pantalones, casacas), textiles para el hogar, productos de belleza, accesorios y tecnología. La marca se centra en el cliente y se compromete a brindar productos de calidad. Los precios de la indumentaria de De Prati varían entre \$15 y \$100 aproximadamente.

A continuación, se presenta la Camiseta Polo a Rayas Estefano, con un valor de \$29.99.

Figura 11.  
Camiseta Polo a Rayas  
Estefano.



De: De Prati. (2024). Camiseta Polo a Rayas Estefano. <https://www.deprati.com.ec/camiseta-polo-a-rayas-estefano/p/123170303552944007>

***Marcas de indumentaria casual a nivel global:***

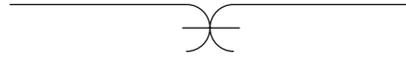
Bape (A Bathing Ape) es una marca originaria de Japón, creada por el diseñador conocido como Nigo. La marca ofrece indumentaria, como camisetas, tops, pantalones y shorts, así como accesorios, todos orientados hacia el estilo streetwear. Bape se mantiene a la vanguardia y está dirigida a la juventud femenina y masculina. La marca ha logrado mantenerse relevante al establecer fuertes conexiones con los intereses de los jóvenes, como la música, el cine y deportes callejeros, como el skateboarding.

Los precios de las prendas de Bape varían entre aproximadamente \$50 y \$500. A continuación, se presenta la prenda Gathered Mock Neck Top, valorada en \$323.

Figura 12.  
Gathered Mock Neck  
Top.



De: Bape. (2024). Gathered Mock Neck Top. [https://int.bape.com/item/BPYTP2581XN.html?dwvar\\_BPYTP2581XN\\_color=B](https://int.bape.com/item/BPYTP2581XN.html?dwvar_BPYTP2581XN_color=B)



*Capítulo 2*



***PLANIFICACIÓN***



## **2.1. Método para el procesamiento de datos de la gestión empresarial de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de indumentaria formal y casual de la ciudad de Cuenca del 2019 a 2023**

La investigación tiene un enfoque cualitativo. Según Escudero y Cortez (2017), este enfoque se caracteriza por su interpretación y se lleva a cabo dentro de grupos sociales específicos, quienes participan activamente a lo largo de todo el proceso investigativo, con el objetivo de comprender y generalizar la realidad natural de la comunidad. Este método busca identificar y reconocer un grupo particular. A continuación, se presenta un cuadro con las definiciones de varios autores sobre el tema.

Como se explicó anteriormente, se utilizan diversos métodos para la recolección de datos debido a la cantidad de diseñadores graduados en la ciudad.

**1. Revisión de documentos:** Se identificaron investigaciones locales sobre emprendimientos de diseño de indumentaria. Partiendo de la tesis de Cabrera (2021), se identificaron marcas creadas hasta el año 2021, incluyendo información sobre el propietario/a, nombre de la marca, ciudad en la que está situada, y año de inicio. A partir de la información proporcionada por Cabrera, se identificaron marcas creadas entre los años 2019 y 2021. También se obtuvo una lista de graduados para identificar la cantidad de diseñadores que se han graduado en la institución.

**2. Revisión de actas normativas:** Se investigaron documentos legislativos, como la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

**3. Encuesta (preparada en formularios de Google):** Esta encuesta tiene como objetivo segmentar la información e identificar los emprendimientos creados entre los años 2019 y 2023, así como identificar los emprendimientos que se dedican a la indumentaria formal y casual.

Tabla 13 Modelo de Encuesta.

**Gestión empresarial en marcas emergentes de indumentaria en Cuenca**

Saludos cordiales por parte de la Dis. Marina Jiménez y Dis. Raquel Hidalgo, estudiantes de la Maestría de Diseño Textil e Indumentaria con mención en Gestión y Producción de la Universidad del Azuay.

La presente encuesta busca generar recomendaciones para la gestión empresarial en emprendimientos emergentes en diseño de indumentaria de la ciudad de Cuenca. Los resultados obtenidos en el presente proyecto de titulación serán compartidos con los participantes al final; con el fin de contribuir a su gestión.

La encuesta le tomará un máximo de 3 minutos.

Agradecemos enormemente su tiempo.

**Sección 1**

¿Tiene usted una marca de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca?

- Si
- No

**Sección 2**

¿Cuál es su nombre?

.....

¿Cuál es el nombre de su marca?

.....

Indique por favor el usuario en redes sociales de su marca (Instagram, Tiktok, Facebook, otro).

.....

¿En qué año estableció su marca?

- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023
- Otro año anterior al año 2019

**Sección 3**

¿Qué estilo de indumentaria propone bajo su marca?

- Casual
- Formal
- Deportivo
- Gala
- Sastrería
- Otro

Nota: Elaboración propia

## Análisis de información secundaria

La investigación mediante observación se realizó explorando redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok de los diseñadores de indumentaria. Se identificaron tanto páginas privadas o personales como páginas de marcas, recolectando así la información necesaria.

## Entrevista

Tabla 14 Modelo de preguntas para la entrevista.

Modelo de preguntas para la entrevista
Solicitamos al entrevistado que nos ayude con su presentación (nombre), una breve descripción de su marca (mercado, prendas).
Nombre de la marca: .....
Nombre de la fundadora: .....
Año de inicio de la marca: .....
<b>Sección 1: Gestión empresarial</b>
¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta? .....
¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial? .....
<b>Sección 2: Marketing</b>
¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy? .....
¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca? .....
¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta? .....
<b>Sección 3: Rentabilidad financiera</b>
¿En cuánto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente? .....
¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero? .....
<b>Sección 4: Gestión inventario</b>
¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y cómo lo hace ahora? .....
¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De qué elementos lleva inventario) .....

**Sección 5: Gestión de recursos humanos**

¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?

.....

¿En cuánto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?

.....

¿Crea actividades para los involucrados en la marca?

.....

---

**Sección 6: Gestión de calidad**

¿En cuánto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y cómo lo es ahora?

.....

¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?

.....

---

**Sección 7: Gestión de costos**

¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?

.....

¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?

.....

¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?

.....

---

**Sección 8: Gestión de operaciones y logística**

¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?

.....

¿En cuánto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?

.....

---

**Sección 9: Gestión Ambiental**

La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?

.....

¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?

.....

Agradecemos su tiempo y apoyo para el desarrollo de esta investigación.

Nota: Elaboración propia

## 2.2 Método para el procesamiento de datos de la gestión empresarial de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de indumentaria formal y casual de la ciudad de Cuenca del 2019 a 2023

Para el procesamiento de datos, se han utilizado los siguientes métodos:

- a) **Procesamiento manual:** Recursos humanos.
- b) **Procesamiento mecánico:** Uso de calculadoras o herramientas digitales.
- c) **Procesamiento electrónico:** Métodos automatizados.

El procesamiento de datos para la investigación se realizó de manera manual y mecánica. Se utilizaron herramientas como Excel para crear documentos que registran a los graduados de la carrera de diseño textil. Como se mencionó anteriormente, también se investigó la tesis de Cabrera, adjuntando los datos recopilados en 2021. Además, se transcribieron las entrevistas realizadas a las propietarias de las marcas. Los datos han sido segmentados en categorías como identificación de emprendimientos, oportunidades, desafíos, entre otros.

## 2.3. Método para el análisis de la información acerca de la gestión empresarial de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de indumentaria formal y casual de la ciudad de Cuenca del 2019 a 2023.

Debido al enfoque de la investigación, se han definido los siguientes métodos para el análisis de la información recopilada de las marcas locales.

### Análisis de diagnóstico:

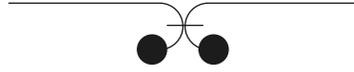
Este análisis se aplica con el objetivo de comprender mejor la gestión empresarial de las marcas. A través de este proceso, se identifican los desafíos y oportunidades que han surgido desde su creación. Este análisis permite reconocer o diseñar estrategias para abordar situaciones que podrían generar problemas en la marca.

### Puntos identificados para el diagnóstico:

- a) Análisis FODA
- b) Posicionamiento
- c) Identidad
- d) Comunicación
- e) Definición de variables para el análisis de la entrevista

Con el fin de explorar de manera detallada el tema, se han considerado los siguientes aspectos, previamente identificados y estudiados en la investigación:

- a) Gestión empresarial
- b) Rentabilidad financiera
- c) Marketing
- d) Gestión de inventario
- e) Gestión de recursos humanos
- f) Gestión de calidad
- g) Gestión de costos



*Capítulo 3*



***DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN***



**3.1.- Marcas emergentes de diseño de indumentaria de la ciudad de Cuenca desde el 2019 al 2023 de ropa casual y formal.**

A través de los métodos explicados en el capítulo 2, se procedió a la recolección de datos, tomando en cuenta la tesis de Cabrera (2021) y el listado de graduados desde el año 2006, cuando inició la carrera, hasta el 2023. Además, se recurrió a la observación e investigación a través de redes sociales para identificar a los diseñadores y sus emprendimientos.

Como resultado, se logró identificar 22 emprendimientos locales de indumentaria formal y casual. Para segmentar la información, se optó por crear un cuadro que incluye detalles como el año de creación, el nombre de la marca, el nombre de la propietaria y la clasificación del tipo de indumentaria

Tabla 15. Marcas creadas entre el 2019 a 2023 en Cuenca

Año	#	Marca	Propietario	Universo	
				Casual	Formal
2019	1	Venci	Ángela Peña	Casual	Formal
	2	Mee	Christian Alejandro Jarama Herrera	Casual	Formal
	3	Mongui	Claudia Natalia Moncayo Guijarro	Casual	
	4	Mishi Mishi	Gala Indira Arias Ceron	Casual	
	5	Banana	Juana Valeria Farfán Quintuña	Casual	
	6	Alba	Maria Emilia Carrasco Vazquez	Casual	
	7	Marial	María Paz Altamirano Tene		Formal
2020	8	My Sister	Evelyn Fernanda Vasquez Alarcón	Casual	Formal
	9	Doucher	Juan Andrés Toledo Garzón	Casual	
	10	Mjrodriguez_Atelier	Maria José Rodríguez	Casual	
	11	Morena	María Soledad Galarza Quezada		Formal
	12	Lamarca	Vanesa Cristina Vazquez Centeno	Casual	

<b>Año</b>	<b>#</b>	<b>Marca</b>	<b>Propietario</b>	<b>Universo</b>	
2021	13	Fundora	Arianna Lorena Saquisili Reyes	Casual	Formal
	14	Morada	María Caridad Carrión Vidal	Casual	
	15	Pupila / Tita Independiente	Padrón Bustamante María Gabriela	Casual	
	16	Mirka / Belandy	Hidalgo Bueno Raquel Anabel	Casual	Formal
	17	Polenta Studio	Rodas Farfan María Isabel	Casual	
	18	Tatiana Guillen Moda	Guillen Jaramillo Tatiana Alexandra		Formal
2022	19	Camila Coronado	Coronado Jaramillo Camila Valeria	Casual	
	20	Duda	Farfán Cardoso María Eduarda	Casual	Formal
2023	21	Eunoia	Vásconez Neira Sofía Antonella	Casual	
	22	Zari U	Zari Álvarez Rosa María		Formal

Nota: Elaboración propia

### **3.2.- Perfiles de las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca desde el 2019 a 2023 del sector de la ropa formal y casual escogidas para el estudio**

Se han seleccionado 7 marcas para su análisis, ya que estas fueron las que mostraron disposición para cooperar con la investigación.

### 3.2.1. Perfil Pupila

Tabla 16. Perfil de marca Pupila

Perfil de marca Pupila			
Propietaria: Diseñadora Gabriela Padrón / Tipo de Indumentaria: Casual / Año de Inicio: 2019			
<p align="center"><b>Breve descripción</b></p> <p align="center">Marca de indumentaria independiente. El emprendimiento inició con pañuelos y actualmente se ofertan diferentes tipos de prendas</p>			
<p align="center"><b>Misión</b></p> <p align="center">Mantener una identidad sólida</p>		<p align="center"><b>Visión</b></p> <p align="center">Continuar experimentando y llevando la marca a nuevos lugares</p>	
<p align="center"><b>Personalidad de marca</b></p> <p align="center">Marca juvenil , contemporanea con diseños disruptivos</p>			
<p align="center"><b>Valores</b></p> <p align="center">Inclusividad, calidad y originalidad</p>		<p align="center"><b>Objetivos de marca</b></p> <p align="center">Ser una marca que ofrece la mayor originalidad posible de la mejor calidad con muchos detalles únicos con concepto</p>	
<p align="center"><b>Políticas de la marca</b></p> <p align="center">La perfección en los detalles</p>		<p align="center"><b>Público meta</b></p> <p align="center">Público femenino y masculino</p>	
Productos / Servicios		Referencia (Imagen)	
Tipo de Producto	Pañuelos		
	Blusas / Tops		
	Pantalones		
	Faldas		
Tipo de Producto	Chaquetas		
	Trajes de Baño		
	Conjuntos		

### 3.2.2. Perfil Polenta

Tabla 17. Perfil de marca Polenta Studio

Perfil de marca Polenta Studio	
Propietaria: Diseñadora Isabella Rodas / Tipo de Indumentaria: Casual-Formal / Año de Inicio: 2024	
<b>Breve descripción</b> Marca de indumentaria independiente dedicada al diseño.	
<b>Misión</b> Crear prendas trascendentales que transmitan elegancia, empoderamiento y belleza a su usuario.	<b>Visión</b> Crecer con la marca.
<b>Personalidad de marca</b> Una marca llena de autenticidad donde el estilo y la originalidad es su inspiración.	
<b>Valores</b> Empoderamiento, exclusividad, comodidad.	<b>Objetivos de marca</b> Ser una marca de empoderamiento y elegancia para todas las mujeres.
<b>Políticas de la marca</b> La elegancia en los detalles.	<b>Público meta</b> Público femenino.
<b>Productos / Servicios</b>	<b>Referencia (Imagen)</b>
<b>Tipo de Producto</b>  Blusas / Tops  Faldas  Pantalones  Sacos	



### 3.2.3. Perfil Camila Coronado

Tabla 18. Perfil de marca Camila Coronado

Perfil de marca Camila Coronado							
Propietaria: Diseñadora Camila Coronado / Tipo de Indumentaria: Casual / Año de Inicio: 2020							
<p align="center"><b>Breve descripción</b></p> <p align="center">Marca de indumentaria independiente dedicada al diseño. Aplicando la técnica de tejido de punto.</p>							
<p align="center"><b>Misión</b></p> <p align="center">Crear prendas únicas y de calidad.</p>		<p align="center"><b>Visión</b></p> <p align="center">-</p>					
<p align="center"><b>Personalidad de marca</b></p> <p align="center">Creatividad en los tejidos.</p>							
<p align="center"><b>Valores</b></p> <p align="center">Inspiración, artesanal, personalizado.</p>		<p align="center"><b>Objetivos de marca</b></p> <p align="center">Mostrar el potencial de los tejidos en base a prendas coloridas y creativas.</p>					
<p align="center"><b>Políticas de la marca</b></p> <p align="center">Prendas de la mejor calidad , personalizadas.</p>		<p align="center"><b>Público meta</b></p> <p align="center">Público femenino.</p>					
Productos / Servicios		Referencia (Imagen)		Productos / Servicios		Referencia (Imagen)	
Tipo de Producto	Bufandas			Tipo de Producto	Tops		
	Chalecos				Tote Bags		
	Faldas				Vestidos		
	Gorros						

### 3.2.4. Perfil Eunoia

Tabla 19. Perfil de marca Eunoia

Perfil de marca Eunoia	
Propietaria: Diseñadora Sofia Vasconez / Tipo de Indumentaria: Casual / Año de Inicio: 2020	
<b>Breve descripción</b> Eunoia es una marca de indumentaria casual con un estilo urbano que se centra en la elaboración de hoodies unisex , camisetas y accesorios.	
<b>Misión</b> Brindar la mayor comodidad y calidad posible.	<b>Visión</b> Lograr extender la marca con su línea de indumentaria casual de la mano con los accesorios.
<b>Personalidad de marca</b> Deportiva, urbana, casual.	
<b>Valores</b> -	<b>Objetivos de marca</b> -
<b>Políticas de la marca</b> Dar calidad.	<b>Público meta</b> Mujeres / Hombres.
<b>Productos / Servicios</b>	<b>Referencia (Imagen)</b>
Hoddies	
Anillos	
Collares	



### 3.2.5. Perfil Venci

Tabla 20. Perfil de marca Venci

Perfil de marca Venci							
Propietaria: Diseñadora Ángela Peña / Tipo de Indumentaria: Casual-Formal / Año de Inicio: 2020							
							
<b>Breve descripción</b> Marca de indumentaria independiente dedicada al diseño de prendas y venta de accesorios.							
<b>Misión</b> Empoderar y generar confianza entre la prenda y su usuario.		<b>Visión</b> -					
<b>Personalidad de marca</b> Marca casual para público masculino y femenino que busca transmitir armonía.							
<b>Valores</b> Calidad, Estilo y Durabilidad.		<b>Objetivos de marca</b> Empoderar al usuario. Dar confianza al usuario Hacer que el usuario se sienta imparable.					
<b>Políticas de la marca</b> Dar calidad.		<b>Público meta</b> Mujeres / Hombres.					
Productos / Servicios		Referencia (Imagen)		Productos / Servicios		Referencia (Imagen)	
Formal Mujer	Vestidos			Formal Hombre	Camisas		
	Conjuntos (Pantalón, Blusa)				Pantalones		
Casual Mujer	Pantalones / Faldas			Casual Hombre	Camisetas		
	Crop Tops				Pantalones		

Nota. Elaboración propia.

### 3.2.6. Perfil Fundora

Tabla 21. Perfil de marca Fundora

Perfil de marca Fundora	
Propietaria: Diseñadora Arianna Saquisili / Tipo de Indumentaria: Casual / Año de Inicio: 2021	
<b>Breve descripción</b> Fundora es una marca que maneja 3 líneas de ropa Fundora Minimal, Fundora Signature y Fundora Medical.	
<b>Misión</b> Trabajar de forma transparente, honesta y dar calidad al usuario.	<b>Visión</b> Mantenerse a la vanguardia.
<b>Personalidad de marca</b> La marca busca establecer una relación equitativa con cada persona que integra la marca, además busca diseñar aplicando técnicas que incluyan las tradiciones artesanales de la localidad.	
<b>Valores</b> Honestidad, Integración y Calidad.	<b>Objetivos de marca</b> Mantenerse a la vanguardia, brindar calidad.
<b>Políticas de la marca</b> La calidad no es negociable, los productos deben mantenerse en el más alto nivel. Pago justo (consumidores, artesanos, maquiladores, propietarios).	<b>Público meta</b> Mujeres / Hombres.
Productos / Servicios	Referencia (Imagen)
Línea A: Fundora Minimal Camisetas / Hoodies / Buzos	
Línea B: Fundora Signature Blusas / Pantalones / Vestidos	
Línea C: Fundora Medical Pantalón / Batas / Gorro quirúrgico	



### 3.2.7. Perfil Belandy Estudio de Moda

Tabla 22. Perfil de marca Belandy Estudio de Moda

Perfil de marca Belandy Estudio de Moda	
Propietaria: Diseñadora Raquel Hidalgo / Tipo de Indumentaria: Casual-Formal / Año de Inicio: 2020	
<b>Breve descripción</b> La marca se encuentra trabajando en propuestas de bodys, sin embargo también trabaja con prendas a medida para mujeres adultas y niñas.	
<b>Misión</b> Crear piezas dirigidas hacia el estilo streetwear con las cuales los usuarios se sientan cómodos, se adapten a los diferentes tipos de cuerpo y generen confianza en el usuario.	<b>Visión</b> Desarrollar un sentido de pertenencia y seguridad entre la marca y el usuario, así como emprender en diferentes tipos de prendas abiertas a otros estilos.
<b>Personalidad de marca</b> Marca de indumentaria para mujeres jóvenes que desean libertad de movimiento y calidad.	
<b>Valores</b> Adaptabilidad, Libertad, Honestidad y Diferenciación	<b>Objetivos de marca</b> Posicionar la marca a nivel local. Proporcionar prendas de calidad.
<b>Políticas de la marca</b> Trabajar con respeto dentro del emprendimiento y para externos (clientes). Brindar calidad.	<b>Público meta</b> Mujeres.
<b>Productos / Servicios</b>	<b>Referencia (Imagen)</b>
Tops Buzos Chalecos	
Vestidos (niñas / adultas)	



### 3.3.- Gestión empresarial de las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca desde el 2019 al 2023 del sector de la ropa formal y casual escogidas para el estudio.

#### 3.3.1. Marca Pupila

**Rentabilidad financiera:** Pupila maneja este aspecto basándose en los conocimientos que su propietaria ha adquirido con el tiempo. No se cuenta con un plan financiero formal, y es importante destacar que las ganancias en ocasiones han sido utilizadas para asuntos personales de la propietaria, como la inversión en su formación profesional como diseñadora.

**Nivel de eficiencia actual:** Debido a la falta de conocimientos especializados y de apoyo externo en este tema, el desarrollo financiero de Pupila no alcanza el potencial que podría lograr, lo que dificulta la sostenibilidad económica de la marca.

**Estrategias de marketing:** Pupila ha participado en eventos y ferias tanto locales como nacionales, lo que ha ampliado su difusión. Además, la marca abrió una tienda física en colaboración con la marca Camila Coronado; sin embargo, esta tienda fue asaltada y posteriormente cerrada debido a la situación.

Tabla 23. Estrategias de marketing en las líneas de Pupila

	Descripción
Línea: General (todos los productos)	<p>Pupila considera que desde el inicio la difusión de su marca fue a través de redes sociales, sin embargo se consideraron algunos factores o pautas al inicio del emprendimiento.</p> <p>La relación de Pupila con su competencia no la considera directa debido a que la identidad de la marca está marcada a profundidad. Actualmente al trabajar con galerías (locales y nacionales) son estas quienes también difunden los productos en sus redes.</p> <p>Por tanto la estrategia se basa en la difusión en redes, eventos locales y nacionales, así como colaboraciones.</p> <p>Pupila cuenta con catálogos para las órdenes de pedido y así puede indagar en las preferencias del público meta.</p>

Nota. Elaboración propia.

## Gestión de inventario

Tipo de inventario: Pupila lleva un inventario manual general de los productos que posee y otro inventario manual en el que se detalla el tamaño o diseño de cada prenda, dado que el estampado es una de las técnicas que más aplica en sus productos. Además, el inventario que mantienen las galerías donde oferta sus productos ayuda a Pupila a actualizar sus propios registros. Dado que Pupila trabaja con catálogos, los pedidos realizados no suelen ser en masa, a menos que se establezca un plan o situación que indique un aumento en las ventas.

### Parámetros tomados en cuenta para el inventario:

- a) Economía: No se cuenta con un plan específico, por lo que depende de la cantidad de pedidos.
- b) Demanda: No se cuenta con un plan específico, por lo que depende de la cantidad de pedidos.
- c) Ciclo para ordenar: No se cuenta con un plan específico, por lo que depende de la cantidad de pedidos.
- d) Demoras en la entrega: No se cuenta con un plan específico, por lo que depende de la cantidad de pedidos.
- e) Reabasto del almacén: Depende del pedido que soliciten las galerías.
- f) Horizonte de tiempo: Depende del pedido realizado.
- g) Número de artículos: Depende de la demanda de las galerías y la producción por pedido.

### Gestión de recursos humanos

- a) Dirección de la marca: Gabriela Padrón, diseñadora y propietaria.
- b) Producción: Tres costureras que trabajan por producto.
- c) Situación entre miembros: La relación entre las cuatro integrantes de la marca es próspera. Cuentan con cualidades como puntualidad, disciplina y calidad. Hay un alto nivel de compromiso y confianza entre los miembros, y cada una ha sido asignada a confeccionar tipos específicos de prendas, según su conocimiento y habilidad, para asegurar la calidad del producto.

## Gestión de calidad

- a) Enfoque inicial: Pupila buscaba que las prendas cumplieran con las características de buen aspecto, funcionalidad y precio accesible.
- b) Método de gestión: Pupila aplica la inspección de calidad, buscando que cada prenda cuente con características óptimas. Se inspeccionan los prototipos en busca de detalles como tamaño, puntadas sueltas, entre otros. Si no cumplen con los estándares esperados, se realizan los cambios necesarios para asegurar la calidad.

### Gestión de costos

- a) Pupila lleva un registro de los gastos por producto para establecer el costo final. Sin embargo, existe un límite en el precio que el público está dispuesto a pagar.

**Inversión tecnológica:** No especificada, depende del producto y del costo límite para el público basado en un estudio de mercado.

**Proveedores:** No especificados, dependen del producto y del costo límite para el público basado en un estudio de mercado.

**Inversión en espacios:** No especificada, depende del producto y del costo límite para el público basado en un estudio de mercado.

**Inversión en contables:** No especificada, depende del producto y del costo límite para el público basado en un estudio de mercado.

Pupila considera que la disposición del público a gastar en su producto es una limitante, pero dependiendo del estudio de mercado, puede invertir más en un producto e intentar salir de la zona de confort de ofrecer productos baratos y sin calidad.

## Gestión de operaciones y logística:

a) Pupila cuenta con un catálogo de productos para vender por pedido, ya que la inversión para sus colecciones no es alta, y considera que este método es más rentable para el emprendimiento.

**Identificación del proceso de gestión operativa:** Gabriela se encarga de la gestión estratégica, táctica y operativa.

**Gestión táctica y operativa:** Gabriela Padrón se encarga de todas las áreas de gestión.

**Gestión de residuos:** Pupila no especifica los procesos, aunque se sabe que ha realizado productos con remanentes, exclusivamente bajo pedido.

**Gestión ambiental:** Es un tema ocasional en la marca.

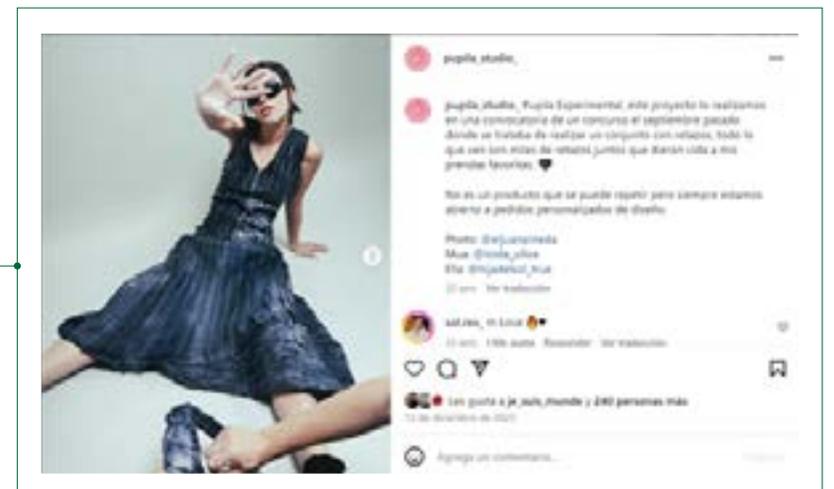
**Tipo de desperdicios que genera:** No especificado.

**Procesos para la gestión de residuos:** Aunque no se especifica, se ha observado que Pupila ha creado productos con remanentes, pero estos productos se realizan únicamente bajo pedido.

Tabla 24. Técnica aplicada para residuos por Pupila

**Técnica:**  
Patchwork

**Producto:**  
Vestido



### 3.3.2. Marca Polenta Studio

**Rentabilidad financiera:** Polenta comenzó con una donación que permitió el inicio de la marca, lo que ha llevado a la fundadora a gestionar el dinero con responsabilidad. Como marca, Polenta busca crecer en todos los aspectos.

**Nivel de eficiencia actual:** Actualmente, la marca se encuentra en crecimiento y ha optado por contratar los servicios de una contadora que trabaja por horas para llevar las cuentas y asegurar la estabilidad económica. Gracias a esto, Polenta cuenta con un plan financiero que le permite continuar con la producción.

**Estrategias de marketing:** Polenta busca apoyo en personas con experiencia en marketing para desarrollar y mejorar sus estrategias.

Tabla 25. Estrategias de marketing en las líneas de Polenta Studio

	Descripción
Línea: Femenina	<p>Polenta inicio con el branding y así crear la identidad de marca y compartirla en Instagram.</p> <p>En conjunto con una persona con experiencia en marketing diseñan las publicaciones que se harán (fotos y reels) y esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cromática</li><li>- Tipo de letra</li><li>- Fotografías</li></ul> <p>Además de que para las colecciones se establece un estudio de mercado y ayuda a identificar la competencia.</p> <p>Polenta cuenta con un catálogo con los productos y sus costos para la identificación de sus clientes.</p>

Nota. Elaboración propia.

### **Gestión de inventario**

Polenta ha optado por utilizar la aplicación Numbers, que pertenece a Apple, para gestionar su inventario. Esta aplicación está relacionada con el tipo de inventario conocido como identificación por radiofrecuencia (RFID), ya que la información recopilada crea un inventario detallado y genera informes de apoyo para la marca en cada colección. Además, cuenta con el apoyo de una contadora en esta área.

#### **Parámetros tomados en cuenta para el inventario:**

- a) Economía: Se lleva el registro en Numbers.
- b) Demanda: Se lleva el registro en Numbers.
- c) Ciclo para ordenar: No especificado.
- d) Demoras en la entrega: No especificado.
- e) Reabasto del almacén: No especificado.
- f) Horizonte de tiempo: No especificado.
- g) Número de artículos: No especificado.

### **Gestión de recursos humanos**

- a) Dirección de la marca: Isabella Rodas, diseñadora y propietaria.
- b) Producción: No cuenta con trabajadores propios, pero colabora con maquiladoras.
- c) Situación entre miembros: Existe una relación positiva entre los miembros del equipo, y se fomenta el aprendizaje mutuo.

### **Gestión de calidad**

Polenta aplica un control de calidad que se enfoca en el proceso, especialmente en el patronaje. La marca busca bases textiles e insumos de alta calidad para confeccionar prendas que reflejen su valor monetario. Actualmente, Polenta está en busca de patronistas con trayectoria para establecer un patronaje de calidad y crear su propio método de tallaje para futuras colecciones.

- a) Producción interna: No cuenta con producción interna.
- b) Producción externa: Polenta mantiene una relación positiva con las maquiladoras, lo que asegura la integridad y calidad de sus productos.

### **Gestión de costos**

Polenta considera varios factores para gestionar los costos, incluyendo la inversión en maquiladoras, en personal para marketing y finanzas, y en materiales de alta calidad para las prendas.

- a) Inversión tecnológica: No especificado.
- b) Proveedores: Se busca la más alta calidad.
- c) Inversión en espacios: No especificado.
- d) Inversión en contables: Cuenta con una contadora.
- e) Inversión en marketing: Tiene una persona que apoya en esta área.
- f) Inversión estudiantil: Isabella procura mantenerse a la vanguardia y continúa estudiando temas relacionados con el crecimiento de la marca.
- g) Inversión extra: Trabaja con maquiladoras. Polenta destina un porcentaje de cada producto vendido a un fondo específico para la inversión en la marca.

### **Gestión de operaciones y logística**

Polenta no cuenta con un sistema formal de gestión de operaciones y logística; sin embargo, Isabella Rodas se encarga de estos temas.

- a) Gestión estratégica: Isabella Rodas.
- b) Gestión táctica: Isabella Rodas.
- c) Gestión operativa: Maquiladoras.

No se tiene conocimiento de que Polenta envíe fichas técnicas a las maquiladoras, por lo que se desconoce el proceso de producción de las prendas.

### **Gestión ambiental**

Aunque Polenta aún no ha implementado procesos específicos para la gestión ambiental, está considerando la posibilidad de utilizar bases textiles de origen natural en el futuro.

### 3.3.3. Marca Camila Coronado

**Rentabilidad financiera:** Camila Coronado reconoce que tenía una idea inicial sobre la importancia de crear un plan financiero y los beneficios que este podría aportar a su emprendimiento. Sin embargo, al inicio de la marca no contaba con un presupuesto definido, lo que complicó la gestión financiera, ya que no se llevaba un control ni una contabilización adecuada de los gastos. Los ahorros de la propietaria fueron utilizados para lanzar la primera colección, incluyendo el empaquetado. Durante su proyecto de grado, Camila Coronado identificó costos fijos y variables, aunque no los incluyó en el costo final de sus productos.

**Nivel de eficiencia actual:** Actualmente, Camila Coronado está cursando una maestría en gestión y producción, y está aplicando parte de estos conocimientos a su emprendimiento, incluyendo estrategias para generar una mayor rentabilidad financiera en su marca.

**Estrategias de marketing:** La marca ha logrado cierta difusión a través de redes sociales y participando en ferias de emprendimientos, como la que se realiza localmente en el CIDAP. Sin embargo, Camila Coronado no considera tener una estrategia de marketing definida, sino que promociona su marca de forma intuitiva.

La marca tuvo difusión en redes sociales, asistiendo a ferias de emprendimientos como la que se realiza localmente en el CIDAP. Camila Coronado no considera tener una estrategia definida, sino que promociona su marca de forma intuitiva.

Tabla 26. Estrategias de marketing en las líneas de Camila Coronado

	Descripción
Línea: General (todos los productos)	La marca ha probado la colaboración con otras marcas independientes como Pupila (apertura de un local físico, lamentablemente este debió cerrarse por un robo). También ha colaborado con influencers para promocionar su emprendimiento. Su estudio de mercado se basa en el análisis de sus compradoras quienes en un inicio fueron amigas y así ha ido acrecentando sus consumidores. Camila Coronado ha realizado un estudio en el que identifica qué prendas son aquellas que más se consumen y por tanto son las que continuará confeccionando.

Nota. Elaboración propia.

### Gestión de inventario

La marca Camila Coronado lleva un inventario manual, en el cual se registran:

- a) Materiales (como hilos).
- b) Prendas en stock (debido a la distribución a tiendas multimarcas a nivel local y nacional).

### Parámetros tomados en cuenta para el inventario:

- a) **Economía:** No especificado.
- b) **Demanda:** Depende del análisis de las prendas que más se venden.
- c) **Ciclo para ordenar:** Depende del análisis de las prendas que más se venden.
- d) **Demoras en la entrega:** Depende del análisis de las prendas que más se venden.
- e) **Reabasto del almacén:** Depende del análisis de las prendas que más se venden.
- f) **Horizonte de tiempo:** Depende del análisis de las prendas que más se venden.
- g) **Número de artículos:** Depende del estudio realizado para analizar los artículos que más se venden.

### Gestión de recursos humanos

- a) **Dirección de la marca:** Camila Coronado, diseñadora y propietaria.
- b) **Producción:** Camila Coronado se encarga de la producción, y en algunos casos recibe apoyo de artesanas a quienes se les paga por obra.
- c) **Situación entre miembros:** La relación entre la propietaria y las artesanas es estable, con un enfoque en la imparcialidad y respeto mutuo.

### Gestión de calidad

En los inicios de la marca, Camila Coronado gestionaba la calidad de manera intuitiva. Actualmente, aplica un método de inspección de calidad, centran-

do su atención en mantener altos estándares en el producto. Algunos de los parámetros definidos para asegurar la calidad son:

- a) Definición del tipo de hilos a usar.
- b) Patrones establecidos para cada prenda.

### Aplicación de la gestión de calidad:

- a) **Producción interna:** La propietaria fabrica la mayoría de los artículos y posee un conocimiento extenso de la técnica, que ha practicado durante varios años.
- b) **Producción externa:** La fabricación de los artículos se asigna a artesanas con experiencia y conocimiento comprobado en la confección y acabados de las prendas.

### Gestión de costos

Inicialmente, Camila no estableció un plan para identificar el costo de las prendas; simplemente evaluaba las ventas mensuales para determinar si se estaba recuperando la inversión. Actualmente, se establece un presupuesto dependiendo de la colección y la técnica aplicada en cada artículo. Camila ha definido un presupuesto que varía entre \$800 y \$1,200, con el objetivo de recuperar la inversión, ya que no cuenta con un sueldo estable.

- a) **Inversión tecnológica:** Definida en el plan financiero.
- b) **Proveedores:** Definidos en el plan financiero, con un conocimiento claro del tipo de materiales y marcas a utilizar.
- c) **Inversión en espacios:** Incluida en el plan financiero, especialmente para participar en ferias u otros eventos.
- d) **Inversión en contables:** Cuenta con una contadora para temas legales.
- e) **Inversión en marketing:** No especificada, aunque Camila se encarga de esta área.
- f) **Inversión estudiantil:** No especificada.
- g) **Inversión extra:** Se establece el pago por obra según la prenda.

### Gestión de operaciones y logística

Actualmente, la marca no cuenta con un sistema formal de operaciones y logística, pero Camila considera implementarlo en el futuro cuando la marca esté mejor posicionada.

Identificación tentativa del proceso de gestión cuando la marca esté mejor posicionada:

- a) Gestión estratégica: Camila Coronado
- b) Gestión táctica: Camila Coronado
- c) Gestión operativa: Camila Coronado
- d) Dirección y gestión de operaciones: Camila Coronado
- e) Pronósticos: Camila Coronado
- f) Plan maestro de producción: Camila Coronado
- g) Cálculo de la capacidad: Camila Coronado
- h) Programación de producción: Camila Coronado
- i) Seguimiento y control del sistema: Camila Coronado

### Gestión ambiental

Actualmente, la marca no cuenta con un plan para la gestión ambiental. Camila considera que, al no haber completado los temas mencionados anteriormente, no puede implementar una gestión ambiental eficaz. Sin embargo, espera en el futuro desarrollar la marca hacia un enfoque más amigable con el medio ambiente, procurando generar la menor cantidad de residuos posible.

### 3.3.4. Marca Eunoia

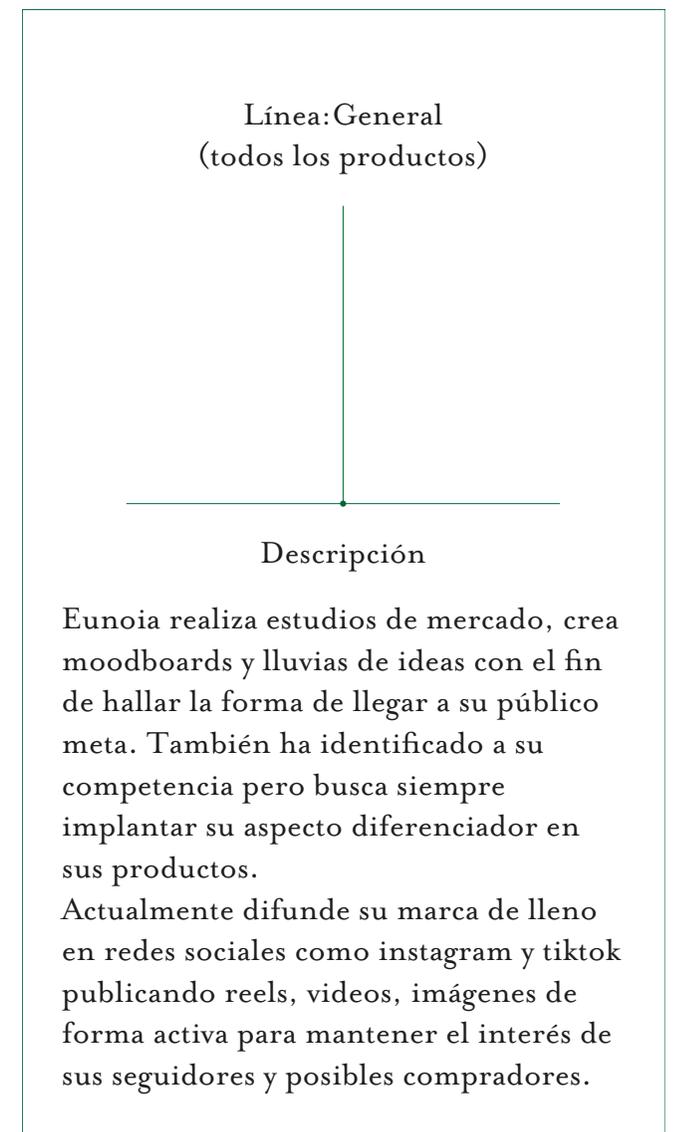
#### Rentabilidad financiera

**Rentabilidad financiera:** Eunoia comenzó con los ahorros de la propietaria, los cuales invierte constantemente en la marca. Cada ganancia se reinvierte en la marca, lo que ha permitido mantener su operación. Para cubrir los gastos personales, la propietaria mantiene un trabajo parcial con un sueldo fijo.

**Nivel de eficiencia actual:** Eunoia sigue aprendiendo a medida que avanza en su emprendimiento. Esta experiencia de prueba y error ha hecho que la propietaria sea más cuidadosa con la gestión financiera.

**Estrategias de marketing:** Para difundir el emprendimiento, Eunoia realizó inicialmente una sesión de fotos artesanal de su primera colección con el apoyo de amistades, quienes ayudaron a promover los artículos. Actualmente, las producciones fotográficas se realizan con un fotógrafo profesional para obtener imágenes de mejor calidad que refuercen la imagen de la marca.

Tabla 27. Estrategias de marketing en las líneas de Eunoia



Nota. Elaboración propia.

### Gestión de inventario

En los inicios de la marca, Eunoia no llevaba un control de inventario, lo que causó problemas para identificar la inversión y la recuperación de gastos. Actualmente, la propietaria, Sofía Vasconez, lleva un registro manual en un cuaderno, donde anota:

- a) Materiales e insumos.
- b) Prendas en stock.
- c) Residuos de bases textiles.

Sofía considera que este método le ayuda a evitar perder el rastro de lo que ingresa y sale de la marca.

### Parámetros tomados en cuenta para el inventario:

- a) **Economía:** No especificado.
- b) **Demanda:** No especificado.
- c) **Ciclo para ordenar:** No especificado.
- d) **Demoras en la entrega:** No especificado.
- e) **Reabasto del almacén:** No especificado.
- f) **Horizonte de tiempo:** No especificado.
- g) **Número de artículos:** No especificado.

### Gestión de recursos humanos:

- a) **Dirección de la marca:** Sofía Vasconez, diseñadora y propietaria.
- b) **Producción:** Sofía Vasconez es la única persona encargada de los aspectos productivos de la marca.
- c) **Situación entre miembros:** Al ser la única integrante, Sofía es responsable de todos los aspectos productivos de la marca.

### Gestión de calidad

En los inicios, Eunoia no realizaba pruebas de calidad. Sin embargo, actualmente, Sofía aplica un método de inspección de calidad para asegurar que los productos cumplan con los estándares esperados.

### Producción interna:

Eunoia busca calidad en sus bases textiles e insumos para ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del consumidor y que valore el producto ofertado. Parte de los procesos que Eunoia sigue para asegurar la calidad de sus bases textiles incluyen:

- a) Identificar los porcentajes de la composición de las bases textiles para determinar si son adecuadas para aplicar la técnica de estampado y garantizar su durabilidad.
- b) Realizar pruebas de lavado: se lava una muestra tres veces seguidas para evaluar la calidad de las fibras de la base textil.

### Gestión de costos

Sofía mantiene un trabajo a tiempo parcial que le permite mantenerse personalmente y apoyar financieramente a Eunoia. Para crear un presupuesto, Sofía considera los siguientes puntos:

- Establecer si se lanzará una nueva colección.
- Establecer si se participará en una feria, lo que implica investigar el tipo de público asistente y desarrollar un plan para captar su atención.
- a) **Inversión tecnológica:** Depende del presupuesto establecido
- b) **Proveedores:** Depende del presupuesto establecido, pero se busca calidad.
- c) **Inversión en espacios:** Depende del presupuesto establecido.
- d) **Inversión en contables:** No cuenta con contables.
- e) **Inversión en marketing:** Depende del presupuesto establecido.
- f) **Inversión estudiantil:** No especificado.
- g) **Inversión extra:** Depende del presupuesto establecido, pero no trabaja con talleres externos o maquiladores.

Eunoia ha cometido errores en el pasado, por lo que Sofía procura calcular bien su inversión para evitar pérdidas y lograr recuperar la inversión sin mayores problemas.

### Gestión de operaciones y logística

Eunoia no cuenta actualmente con un sistema de gestión de operaciones y logística, ya que Sofía considera que no posee el conocimiento necesario. Sin embargo, le gustaría asistir a cursos y capacitaciones para mejorar en este aspecto.

#### Identificación tentativa del proceso de gestión que podría implementar Eunoia:

- a) **Gestión estratégica:** Sofía Vasconez.
- b) **Gestión táctica:** Sofía Vasconez.
- c) **Gestión operativa:** Sofía Vasconez.
- d) **Dirección y gestión de operaciones:** Sofía Vasconez.
- e) **Pronósticos:** Sofía Vasconez.
- f) **Plan maestro de producción:** Sofía Vasconez.
- g) **Cálculo de la capacidad:** Sofía Vasconez.
- h) **Programación de producción:** Sofía Vasconez.
- i) **Seguimiento y control del sistema:** Sofía Vasconez.

Al ser un emprendimiento que no cuenta con trabajadores adicionales, Sofía es quien deberá asumir todos los roles mencionados mientras el negocio crece.

#### Gestión ambiental

Eunoia considera que su forma de contribuir al medio ambiente es creando prendas de calidad que tengan una larga vida útil con sus usuarios, lo que ayuda a evitar que terminen como residuos.

### 3.3.5. Marca Venci

Rentabilidad financiera: Venci reconoce que durante el inicio de la marca no contaba con un plan financiero, lo que resultó en una organización desordenada. Actualmente, la marca ha mejorado en el manejo del ámbito financiero y cuenta con un local físico. Sin embargo, no dispone de un trabajador adicional dedicado específicamente al área financiera.

Nivel de eficiencia actual: No se especifica.

Estrategias de marketing: (Información no proporcionada en el texto original; se debe completar según los detalles disponibles o necesarios).

Tabla 28. Estrategias de marketing en las líneas de Venci

Línea	Descripción
Formal	Trabaja con el equipo de marketing. Analiza tendencias y oportunidades en el mercado. En el caso de la indumentaria formal hemos notado que Venci crea reels en los cuales se muestra parte del proceso creativo de la prenda ( sesiones fotográficas, confección e incluso maquillaje y peinado). Venci con esta estrategia busca compartir el valor agregado que posee la prenda.
Casual	Trabaja con el equipo de marketing. Analiza tendencias y oportunidades en el mercado. En el caso de la indumentaria casual Venci por lo general crea reels en los que se aprecia el estilo de vida del usuario. Con esta estrategia Venci establece un escenario en el que entabla la relación entre la prenda y el usuario.

Nota. Elaboración propia.

### Gestión de inventario

Angela comenta que al inicio de la marca no llevaba ningún tipo de inventario, ya que trabajaba únicamente con prendas a medida y no lo consideraba necesario. Actualmente, el inventario se gestiona manualmente, y se lleva un registro de cada prenda que posee la marca, incluyendo lo que se vende, lo que no se ha vendido, prendas en rebajas, entre otros. Parámetros tomados en cuenta para el inventario:

- a) **Economía:** No especificado.
- b) **Demanda:** No especificado.
- c) **Ciclo para ordenar:** No especificado.
- d) **Demoras en la entrega:** No especificado.
- e) **Reabasto del almacén:** No especificado.
- f) **Horizonte de tiempo:** No especificado.
- g) **Número de artículos:** No especificado.

### Gestión de recursos humanos

- a) **Dirección de la marca:** Angela Peña, diseñadora y propietaria.
- b) **Producción:** Venci cuenta con un equipo de costureras que se encargan de la fabricación. Además, tiene un equipo de marketing ubicado en el extranjero (Estados Unidos).
- c) **Situación entre miembros:** Venci considera que el ambiente laboral es positivo tanto con su personal nacional como con su equipo extranjero. Tiene contacto directo con el equipo nacional, mientras que las reuniones con el equipo extranjero se realizan mediante la plataforma Zoom.

**Gestión de calidad:** Venci aplica un sistema de inspección de calidad, enfocándose en la revisión de los detalles de cada prenda.

**Producción interna:** Durante los inicios de Venci, la propia Angela se encargaba de la producción. Actualmente, el equipo de costura es responsable de este proceso, y los factores que se toman en cuenta son:

- a) Costuras (puntadas, tensión).
- b) Planchado (detalles pulcros).
- c) Empaquetado (seguridad de la prenda).
- d) Otros (patrones, fallas en la base textil).

### Gestión de costos

Venci busca establecer un valor transparente en sus prendas y lograr un equilibrio entre la prosperidad de la marca y la economía del consumidor.

- a) **Inversión tecnológica:** No especificado.
- b) **Proveedores:** No especificado.
- c) **Inversión en espacios:** No especificado, aunque cuenta con un local físico que renta.
- d) **Inversión en contables:** No especificado, pero cuenta con una contadora para manejar la información financiera de la marca.
- e) **Inversión en marketing:** No especificado, aunque cuenta con un equipo de marketing.
- f) **Inversión estudiantil:** No especificado.

Aunque Venci no especifica todos los detalles, la marca ha mejorado en su gestión al considerar aspectos como:

- a) Materia prima.
- b) Transporte.
- c) Mano de obra.
- d) Renta.
- e) Tiempo de diseño.
- f) Equipo de marketing.

### **Gestión de operaciones y logística:**

Venci no cuenta con un sistema formal de gestión de operaciones y logística, ya que considera que, al no tener un equipo extenso, no es necesario en su manejo actual. Sin embargo, se han identificado los siguientes roles en su proceso:

**a) Gestión estratégica:** Angela Peña y el equipo de marketing.

**b) Gestión táctica:** Angela Peña y el equipo de marketing.

**c) Gestión operativa:** Angela Peña, quien está al frente de las costureras.

**d) Dirección y gestión de operaciones:** Angela, aunque no reconoce que sea como tal una gestión de operaciones formal.

**e) Pronósticos:** No realiza pronósticos.

**f) Plan maestro de producción:** No posee un plan de producción.

**g) Cálculo de la capacidad:** No realiza un cálculo de capacidad.

**h) Programación de producción:** No cuenta con programación de producción.

**i) Seguimiento y control del sistema:** Angela.

### **Gestión ambiental**

**a) Tipo de desperdicios que genera:** Retazos de tela.

**b) Procesos para la gestión de residuos:** Aunque trabaja con alta costura, Venci intenta reutilizar ciertos remanentes en futuras colecciones, lo que considera su contribución a la gestión de residuos.

### **3.3.6 Marca Fundora**

**Rentabilidad financiera:** Fundora inició varios aspectos de la marca de manera intuitiva, lo que resultó en problemas financieros al final de cada mes, cuando era necesario pagar a proveedores y operarios. La falta de conocimientos en gestión financiera llevó a un caos en las finanzas. Desde el inicio, Arianna ha estado a cargo de esta área, aunque cuenta con el asesoramiento de una persona externa con mayor

conocimiento en temas relacionados con el SRI y la revisión de los estudios y planificaciones que ella realiza.

Debido a las dificultades mencionadas, Arianna decidió cursar una maestría en administración de empresas para adquirir conocimientos sobre finanzas.

**Posicionamiento actual:** Fundora conoce bien a su competencia y considera que se encuentra en un nivel similar, gracias a la innovación en algunas técnicas y estudios que le permiten mantenerse a la vanguardia.

**Nivel de eficiencia actual:** Para mejorar la gestión de la marca, Fundora ahora genera un plan anual establecido por Arianna, la propietaria. Este plan incluye los siguientes parámetros:

**a)** Inversión en personal de producción, logística, contabilidad, entre otros.

**b)** Inversión en proveedores.

**c)** Cantidad estimada de colecciones por año.

**d)** Cantidad estimada de productos a producir.

**e)** Inversión en marketing.

**f)** Espacios para ventas.

**g)** Identificación del tiempo invertido en ventas.

Este plan se basa en un análisis del desempeño del año anterior, lo que permite identificar dónde se ha invertido el dinero y estimar el tiempo de recuperación de la inversión, así como gestionar los pagos. A partir de este estudio, Fundora ha establecido que las ventas de Fundora Medical representan más del 50% de sus ingresos (a través de contratos con clínicas, hospitales y centros radiológicos), por lo que la investigación se centra principalmente en este segmento.

**Estrategias de marketing:** En los inicios de la marca, Fundora no incluyó una estrategia de marketing para su difusión. La promoción de la marca se basaba en el "boca a boca", donde los clientes compartían su experiencia con los productos y dirigían a posibles consumidores hacia la marca. Durante este tiempo,

Fundora trabajó en crear su identidad, desarrollando su logotipo e imagen gráfica, y comenzó a posicionarse en el mercado utilizando las redes sociales.

Fundora aplica la estrategia de reorientación llamada CAME, que se basa en el análisis FODA. La estrategia CAME de Fundora se desarrolla de la siguiente manera:

- a) **Corregir:** Debilidades.
- b) **Afrontar:** Riesgos.
- c) **Mantener:** Vanguardia.
- d) **Explotar:** Recursos.

Finalmente, Arianna comenta que sigue formándose en el área de marketing para crear nuevas estrategias que permitan mantener el posicionamiento de su emprendimiento.

Tabla 29. Estrategias de marketing en las líneas de Fundora.

Línea	Nombre	Descripción
A	Fundora Minimal	Fundora Minimal promociona sus prendas básicas con los clientes de Fundora Medical debido a que un estudio de su mercado indaga que debido a condiciones climáticas y personales los consumidores consideran que estas prendas como un complemento necesario para su uniforme.
B	Fundora Signature	Fundora Signature se promociona a través de desfiles con público y desfiles televisivos. Las prendas creadas en esta línea poseen un valor monetario mayor debido al trabajo de co-diseño, estos diseños poseen un patronaje personalizado además de la aplicación de técnicas artesanales (trabajo con artesanos).
C	Fundora Medical	Fundora Medical ha creado una estrategia inspirada en aquellos vendedores de medicamentos que visitan a los consultorios y ofrecen sus productos esto es de agrado debido a que el producto visita las instituciones y así logran obtener la atención de forma más directa y mayor probabilidad de establecer un trato con los profesionales de la salud. Parte del trato que se crea entre Fundora y el consumidor es la personalización en el tallaje, gama de colores, tipo de corte y calidad.

Nota. Elaboración propia.

**Gestión de inventario:** En los inicios de Fundora, se llevaba un registro manual en un cuaderno donde se anotaban los metros de tela utilizados, la cantidad de productos confeccionados y cuántos de estos se vendían. Actualmente, la marca utiliza una plataforma digital, similar a un sistema de inventario con código de barras, que gestiona el inventario y las facturaciones. Esta plataforma permite identificar qué entra y sale del taller y genera resúmenes mensuales para estandarizar la producción.

**Parámetros tomados en cuenta para el inventario:**

**a) Parámetros económicos:** Se establece un aproximado en el plan financiero anual.

**b) Demanda:** Inicialmente, Fundora producía en pequeñas cantidades. Actualmente, la demanda se estima en base a estudios anuales durante la creación del plan financiero.

**c) Ciclo para ordenar:** Se establece en el plan financiero anual.

**d) Demoras en la entrega:** Se establece un aproximado durante la negociación con el cliente.

**e) Reabasto del almacén:** Depende del inventario actual con código de barras.

**f) Horizonte de tiempo:** Se establece un aproximado en el plan financiero anual.

**g) Número de artículos:** Se establece un aproximado en el plan financiero anual.

**Gestión de recursos humanos:** Fundora, aunque no cuenta con una gran cantidad de trabajadores directos, ha logrado establecer un ambiente laboral armonioso.

**a) Dirección de la marca:** Dos personas trabajan directamente en la dirección y una tercera persona brinda apoyo.

**b) Producción:** Fundora cuenta con trabajadores propios y colabora con maquiladores con gran capacidad productiva debido a la demanda.

**c) Situación entre miembros:** La marca ha establecido relaciones fructíferas no solo con sus trabajadores internos, sino también con sus proveedores y maquiladores.

**Gestión de calidad:** Fundora aplica un sistema de Calidad Total en su producción interna, revisando la calidad en las diferentes etapas de producción. Para la producción externa en maquiladoras, utiliza un sistema de Inspección de calidad, ya que los miembros de la empresa no pueden estar presentes durante todo el proceso de producción.

**a) Producción interna:** Todos los miembros de la marca están capacitados para realizar revisiones de calidad en cada etapa del proceso de confección. Los puntos de control de calidad incluyen:

- Patronaje
- Cortes pulcros
- Proceso de confección (puntada, tensión)
- Acabados (hilos sueltos, huecos)
- Empaque

**b) Producción externa:** Fundora ha establecido contratos detallados con las maquiladoras, que incluyen tablas de calidad para evaluar los estándares que las prendas deben cumplir antes de ser aceptadas para su distribución. Los factores evaluados incluyen:

- Tallaje: ancho, largo
- Puntadas: número de puntadas y tensión
- Colores: hilo, tela, cierre
- Detalles (ficha técnica): altura de detalles como bolsillos, vivos, sesgo

Según la calificación obtenida en estas tablas, las prendas pueden ser aceptadas, devueltas para correcciones o rechazadas si no cumplen con los estándares mínimos de calidad. Este proceso asegura la integridad de los productos y motiva a los proveedores a gestionar correctamente la producción y calidad.

Gestión de costos: Fundora establece un plan de costos basado en estudios del año anterior, ajustado para cada línea de productos.

**a) Inversión tecnológica:** Depende del plan financiero establecido y analizado del año anterior.

**b) Proveedores:** Depende del plan financiero establecido y analizado del año anterior.

**c) Inversión en espacios:** Depende del plan financiero establecido y analizado del año anterior.

**d) Inversión en contables:** Fundora ya cuenta con una persona encargada de esta área.

**e) Inversión en marketing:** Depende del plan financiero establecido y analizado del año anterior.

**f) Inversión estudiantil:** Depende de si se considera necesario invertir en áreas con un conocimiento menor.

**g) Inversión para maquilar:** Depende del plan financiero establecido y analizado del año anterior.

Arianna explica que dependiendo de la línea en la que se trabaja, se establece un plan de costos. Para Fundora Minimal y Fundora Medical, el análisis del año anterior ya identifica los productos con mayor demanda. En el caso de Fundora Signature, que involucra la intervención de artesanos y productos exclusivos con stock limitado, los costos se determinan considerando parámetros como:

- a) Bases textiles, insumos base.
- b) El valor que el artesano da a la técnica aplicada.
- c) Horas de trabajo: diseño, patronaje personalizado, corte, tecnologías, tiempo de confección.

#### **Gestión de operaciones y logística:**

**a) Gestión estratégica:** Arianna

**b) Gestión táctica:** Arianna

**c) Gestión operativa:** Arianna y el copropietario, aunque prefiere estar presente durante la producción. En la producción externa, intenta estar presente en ciertos momentos para garantizar la calidad.

**d) Dirección y gestión de operaciones:** Arianna y el copropietario.

**e) Pronósticos:** Arianna

**f) Plan maestro de producción:** Arianna

**g) Cálculo de la capacidad:** Arianna

**h) Programación de producción:** Arianna

**i) Seguimiento y control del sistema:** Arianna y el copropietario

Aunque Arianna delega algunas funciones, prefiere estar involucrada directamente en las decisiones y procesos clave debido a su conocimiento profundo del campo.

#### **Gestión ambiental:**

**a) Tipo de desperdicios que genera:** Retazos o sobrantes de tela durante el corte y la producción.

**b) Procesos para la gestión de residuos:** Fundora se enfoca en optimizar recursos para minimizar desperdicios y reutilizar remanentes textiles. Además, ha implementado un programa para dar una segunda vida a las prendas, ofreciendo servicios de ajuste y reparación para evitar desperdicios.

### **3.3.7 Marca Belandy Estudio de Moda**

**Rentabilidad financiera:** Raquel explica que al inicio no tenía un conocimiento básico sobre finanzas, lo que resultó en pérdidas con cada prenda que intentó comercializar, a pesar de que la producción máxima era de solo seis prendas por modelo. Sin un plan financiero adecuado, su método para analizar las finanzas consistía en anotar cuánto había cobrado por prenda, sin realmente identificar los ingresos y las inversiones.

**Nivel de eficiencia actual:** Actualmente, Belandy ha adquirido conocimientos sobre gestión financiera y está en proceso de crear un plan financiero básico con un horizonte de seis meses. Su objetivo es probar este plan para experimentar e identificar posibles mejoras.

**Situación financiera actual:** Belandy cuenta con un trabajo a tiempo parcial que le permite cubrir sus gastos personales. Además, ha recibido una donación económica destinada a invertir en estudios y en la marca. Parte de esta donación ya se ha utilizado para el registro de la marca y la creación de un logotipo.

**Estrategias de marketing:** Desde sus inicios hasta la actualidad, Belandy ha dependido principalmente del "boca a boca" para promocionar su marca. Su enfoque ha sido tomar fotos y videos del proceso de producción y compartirlos en sus redes sociales. Sin embargo, reconoce que no tiene imágenes básicas o profesionales de las prendas y considera que la creación de contenido es un punto débil. Belandy también admite que no maneja bien sus redes sociales. Ha identificado a las marcas que son su competencia, especialmente ahora que desea centrarse en la creación de prendas tipo body, pero considera que su estrategia se basa en mejorar el producto para diferenciarse.

Tabla 30 Estrategia de marketing.

Línea	Descripción	
Prendas casuales	Aún están en fase de prueba. Pero se decidió crear un plus a la prenda para llamar la atención del público (creación de compartimentos en la prenda).	
Productos formales	Niña	De boca en boca, mayormente ventas a familiares.
	Adulta	De boca en boca.

Nota. Elaboración propia.

**Rentabilidad financiera:** Raquel reconoce que al inicio no tenía conocimientos básicos sobre finanzas, lo que resultó en pérdidas con cada prenda que intentó comercializar, a pesar de que la producción máxima era de solo seis prendas por modelo. Sin un plan financiero adecuado, su método para analizar las finanzas consistía en anotar cuánto había cobrado por prenda, sin identificar realmente los ingresos e inversiones. Actualmente, Belandy ha adquirido algunos conocimientos de gestión financiera y está en proceso de crear un plan financiero básico con un horizonte de seis meses para probarlo y hacer mejoras.

**Situación financiera actual:** Raquel mantiene un trabajo a tiempo parcial que le permite cubrir sus gastos personales. Además, ha recibido una donación económica que se ha utilizado para invertir en estudios y en la marca, incluyendo el registro de la marca y la creación de un logotipo.

**Estrategias de marketing:** Desde sus inicios, Belandy ha dependido principalmente del "boca a boca" para promocionar la marca. Raquel toma fotos y videos del proceso de producción y los sube a sus redes sociales, aunque reconoce que no tiene imágenes profesionales de las prendas. Considera que la creación de contenido es un punto débil y que no maneja bien sus redes sociales. Ha identificado marcas competidoras, especialmente ahora que desea centrarse en la confección de bodys, pero su estrategia se basa en añadir valor al producto para competir con marcas que solo venden prendas traídas de otros lugares.

#### **Gestión de inventario:**

a) Tipo de inventario: Belandy utiliza un inventario básico manual, anotando cantidades en un cuaderno que actualmente no está actualizado. Recientemente, decidió realizar un inventario en Excel para llevar un control de los insumos, maquinaria y prendas que se encuentran en el taller.

#### **Parámetros tomados en cuenta para el inventario:**

a) **Economía:** El capital proviene de donaciones externas y del sueldo del trabajo parcial.

b) **Demanda:** Dependerá del plan financiero y del estudio de mercado que se espera crear.

c) **Ciclo para ordenar:** Dependerá del plan financiero que se espera crear.

d) **Demoras en la entrega:** Dependerá del plan financiero que se espera crear. Si la demanda es alta, se recurrirá a la tercerización, buscando maquiladores que puedan garantizar calidad.

e) **Reabasto del almacén:** No especificado, ya que aún no se conoce la demanda potencial.

f) **Horizonte de tiempo:** Dependerá del plan financiero, pero el plan se creará para seis meses, incluyendo diseño, confección, difusión y ventas.

g) **Número de artículos:** Dependerá del plan financiero que se espera crear.

#### **Gestión de recursos humanos:**

a) **Dirección de la marca:** Raquel.

b) **Producción:** Raquel, con apoyo ocasional de su madre, Eulalia.

**Situación entre miembros:** Raquel trabaja principalmente sola y maneja los distintos puntos de producción. Recibe ayuda de su madre cuando es necesario. El taller está ubicado en su domicilio, donde su madre también tiene su propio taller de madera, porcelana y porcelana fría.

**Gestión de calidad:** Belandy aplica un control de calidad, revisando las prendas durante la confección para identificar y corregir errores de inmediato. Este proceso incluye:

a) Diseño.

b) Patronaje.

c) Corte (cortes pulcros).

d) Confección por partes (revisando cada paso, cuidando puntadas y tensión de las máquinas para asegurar buenas costuras).

e) Revisión de detalles (hilos sueltos).

**Gestión de costos:** Raquel utiliza una cuenta bancaria específica para los gastos de la marca. Actualmente no se encuentra en fase de ventas debido al tiempo invertido en la experimentación con la confección de bodys y el trabajo parcial que ha requerido más tiempo. Los factores que se consideran para identificar costos incluyen:

- a) Bases textiles e insumos.
- b) Transporte.
- c) Tiempo de diseño y confección.

**Gestión de operaciones y logística:** Raquel es la principal encargada de la gestión operativa y estratégica. Aunque puede delegar algunas tareas, prefiere estar directamente involucrada en las decisiones clave para garantizar la calidad y la eficiencia.

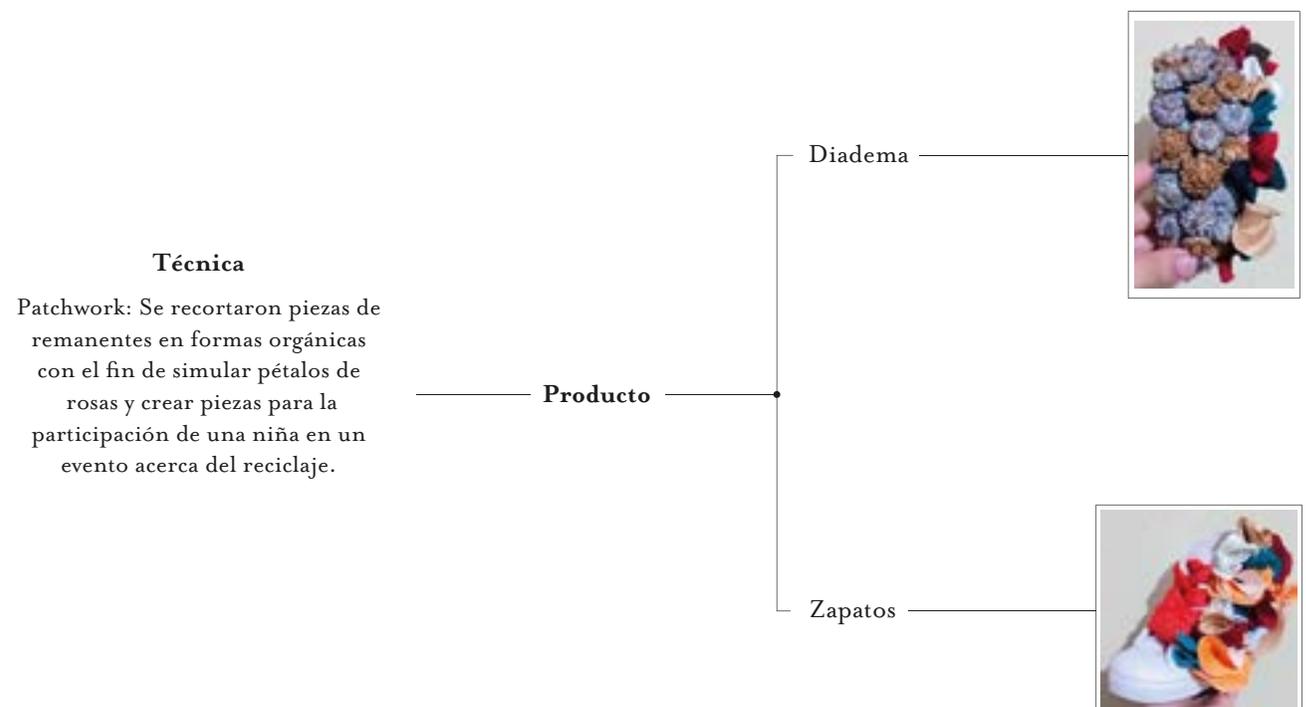
- a) **Gestión estratégica:** Raquel.
- b) **Gestión táctica:** Raquel.
- c) **Gestión operativa:** Raquel, con apoyo ocasional de Eulalia.

**Procedimientos para la confección:** Raquel organiza los materiales y revisa la maquinaria antes de comenzar la producción. Durante el patronaje y el corte, se asegura de mantener todo organizado y en condiciones óptimas para la confección.

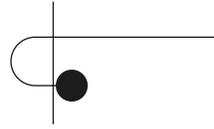
**Gestión ambiental:**

- a) **Tipo de desperdicios que genera:** Retazos de tela.
- b) **Procesos que aplica para la gestión de residuos:** Raquel guarda los residuos que pueden ser reutilizados para confeccionar nuevas prendas o accesorios utilizando la técnica de patchwork. Ejemplos de productos creados incluyen chompas con cierre, adornos para zapatos y vestidos.

Tabla 31 Técnica aplicada para residuos por Belandy.



Nota. Elaboración propia.



*Capítulo 4*



***RESULTADOS Y CONCLUSIONES***



#### **4.1.- Desafíos, oportunidades y recomendación de cada marca analizada**

A continuación, se presentan los desafíos, oportunidades y recomendaciones para cada marca en las siguientes áreas: rentabilidad financiera, estrategias de marketing, gestión de inventario, gestión de recursos humanos, gestión de calidad y gestión de costos.

Tabla 32 Análisis por categoría de los desafíos, oportunidades y recomendaciones de cada marca.

<b>Análisis por categoría</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Marca</b>	<b>Desafíos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Recomendaciones</b>
Rentabilidad Financiera	Pupila	Desconocimiento acerca de la rentabilidad financiera.	Experimenta para conocer el campo.	Requiere ayuda profesional para llevar de forma organizada los ingresos y la inversión.
	Polenta Studio	Posee un conocimiento básico.	Contó con apoyo financiero para el inicio de la marca y cuenta con una contadora para llevar un mejor registro económico.	Profundizar en los conocimientos económicos para gestionar mejor financieramente la marca.
	Camila Coronado	Posee los conocimientos básicos sin embargo aplicar la teoría a la práctica es un reto.	Actualmente se encuentra cursando una maestría especializada en gestión y producción.	Aplicar los conocimientos y procurar contar con un asistente contable para una mejor organización.
	Eunoia	No cuenta con una persona para gestionar las finanzas y posee un conocimiento muy básico.	Se encuentra en busca de cursos para tener un mejor conocimiento y dominio en el tema. Al tener un trabajo de medio tiempo puede aprovechar los conocimientos que se obtiene.	Aplicar los conocimientos que se han adquirido acerca de finanzas en la marca y procurar buscar un profesional o una plataforma para llevar mejor el tema económico.
	Venci	Mantiene más responsabilidades económicas debido a que actualmente cuenta con un local físico.	Trabajo en una fábrica / marca y por tanto posee ya la experiencia en ciertos temas.	Debe buscar apoyo profesional para las situaciones económicas y desarrollar mejores planes financieros.
	Fundora	Maneja tres líneas diferentes por lo que el trabajo se multiplica.	Cuenta ya con conocimientos debido a sus estudios tras la universidad en el área de finanzas y economía y recibe apoyo de una persona asignada para la situación económica de cada línea.	Continuar adquiriendo conocimientos para mantenerse a la vanguardia.
	Belandy	La marca ya tuvo una situación económica compleja debido a que sus conocimientos eran demasiado básicos y mantiene un trabajo a tiempo parcial.	Debido a su trabajo parcial puede mantener sus gastos personales y debido al estudio actual en la maestría ha adquirido mayores conocimientos.	La marca requiere aplicar de inmediato los conocimientos adquiridos en la maestría para no correr el riesgo económico que se dio con anterioridad.
Estrategias de Marketing	Pupila	No cuenta con una estrategia específica de marketing y tiende a depender de la publicidad de galerías de arte que ofertan sus productos.	Tiene el conocimiento del manejo de redes sociales en el cual lleva años trabajando. Pese a que tiene competencia al tener un estilo muy marcado se diferencia de su competencia.	Requiere de un mejor conocimiento en marketing para buscar nuevas estrategias para una difusión más profesional de la marca.
	Polenta Studio	Posee los conocimientos básicos.	Se encuentra trabajando con personas que tienen el conocimiento en el tema y busca reconocer a su competencia.	Debe continuar trabajando con estos profesionales ya que poseen conocimiento en diseño y marketing por lo que el desarrollo de la marca será fructífero.
	Camila Coronado	Posee un conocimiento básico del tema y se desenvuelve en redes sociales.	Su participación en ferias como el CIDAP y desarrollo en redes sociales (comparte el desarrollo de un producto) la ha llevado a hacer colaboraciones y por tanto ha difundido su marca.	Debe aplicar nuevas estrategias de marketing para desarrollar mejor su marca.
	Eunoia	Su conocimiento es básico.	Debido a su experiencia actualmente procura investigar para poder crear sus producciones de forma más profesional y difundirlas vía redes sociales.	Debe acudir al apoyo de un profesional o a cursos con el fin de desarrollar nuevas técnicas para su marketing y no estancarse en un solo medio para su difusión.
	Venci	Mantenerse a la vanguardia.	Trabaja con un equipo de marketing extranjero que la guía con propuestas que se encuentran a la vanguardia.	Mantener esta relación con el equipo y aprender de ellos para continuar creciendo.
	Fundora	Mantenerse a la vanguardia.	Continúa instruyendo en el tema para buscar nuevas técnicas innovadoras tomando en cuenta otras profesiones para indagar en los temas. Aplica la estrategia CAME que se basa en el estudio del análisis FODA.	Mantenerse a la vanguardia en el tema y asistir a más cursos para el desarrollo de marketing y crear nuevas estrategias para la marca.
	Belandy	Posee conocimientos básicos, a pesar de contar con redes sociales no se encuentra activa en ellas. Quienes conocen su trabajo es debido a que conocidos lo han comentado, pero tampoco ha realizado fotografías de sus productos para ofertar y difundir los servicios que ofrece.	Durante la maestría ha adquirido conocimientos para un desarrollo de marketing.	Requiere aplicar ya los conocimientos y crear una estrategia para el marketing de la marca y obtener una mejor difusión.

### Análisis por categoría

Categoría	Marca	Desafíos	Oportunidades	Recomendaciones
Gestión de Inventario	Pupila	Cuenta con un inventario básico y se apoya en el inventario de las galerías en las que oferta sus productos.	-	Debe indagar acerca de cómo crear un mejor inventario y llevar un registro detallado y organizado de cada prenda para identificar que se encuentra en la marca y que sale tanto en materiales como en productos.
	Polenta Studio	Posee los conocimientos básicos.	Lleva un inventario en la plataforma numbers de cada colección.	Debe mantenerse con la plataforma y formarse con cursos en este tema para acrecentar su desarrollo.
	Camila Coronado	Tiene un conocimiento básico del tema y debe llevarlo debido a que trabaja con tiendas multimarca.	Lleva un registro en el cual se especifica que marca es de la que debe adquirir los insumos y lleva un registro de las prendas que se confeccionan y las que se hacen bajo pedido.	En su registro podría adicionar la cantidad de insumos (lanas) que lleva cada prenda y los sobrantes de la misma.
	Eunoia	No llevo en un inicio un inventario y tiene un conocimiento muy básico del tema.	Actualmente lleva un registro manual.	Requiere aplicar su conocimiento debido a que no lleva un inventario ordenado y puede generar pérdidas.
	Venci	No llevó en un inicio un registro debido a que no lo considero necesario porque trabaja con prendas a medida.	Lleva actualmente un registro de las prendas en stock, ventas y aquello que está en rebajas.	Podría buscar ampliar sus conocimientos y reinventar su inventario para llevar un mejor registro.
	Fundora	Su inventario inicial era básico.	Ha desarrollado un inventario que registra digitalmente los detalles de productos e insumos, debido a esto lleva un registro ordenado de que ingresa y que sale.	Fundora debe continuar con este medio que ha sido fructífero para su gestión de inventario.
	Belandy	A pesar de tener el conocimiento básico no lo aplico y obtuve pérdidas.	Lleva un registro de lo que hay en el taller (maquinaria, insumos, bases textiles y prendas).	Debe mantener actualizada la lista para identificar que entra y que sale.
Gestión de Recursos Humanos	Pupila	Se trabaja con talleres externos.	Lleva una buena relación con sus trabajadoras.	Debe mantener la relación de confianza.
	Polenta Studio	Trabaja con talleres externos.	Debido a la relación que ha establecido con las costureras ha adquirido nuevos conocimientos.	Debe mantener una relación profesional y respetuosa ya que el intercambio de conocimientos beneficia a la marca.
	Camila Coronado	En ocasiones requiere el trabajo de terceros debido a que su producto estejido. Tiene que reconocer las capacidades de quienes tejen para procurar un trabajo de calidad.	Procura trabajar con respeto y tener una buena relación con las personas que aceptan trabajar en sus productos.	Camila debe fortalecer estas relaciones de confianza.
	Eunoia	No cuenta con trabajadores externos.	En caso de errores los puede resolver por su cuenta y conoce cómo está confeccionada la prenda.	Podría investigar talleres en caso de requerir de servicios para producciones.
	Venci	Venci cuenta con costureras locales y su equipo de marketing que es extranjero y por lo tanto con este equipo mantiene la comunicación a distancia.	Trabaja con un equipo de marketing extranjero que la guía con propuestas que se encuentran a la vanguardia.	Mantener esta relación con el equipo y aprender de ellos para continuar creciendo.
	Fundora	Cuenta con colaboradores, el equipo de costureras y trabaja con talleres externos.	Ha creado buenas relaciones con sus trabajadores internos y busca mantenerse en contacto con los externos y crear relaciones de respeto.	Fundora debe continuar fortaleciendo las relaciones tanto interna como externamente.
	Belandy	Trabaja sola y ocasionalmente recibe apoyo de su mamá.	Debido al parentesco y buena relación el apoyo es fructífero debido a que comparten conocimientos en el área textil y de manualidades.	Debe indagar acerca de talleres externos debido a que como plantea la marca a futuro espera poder producir en forma seriada y requerirá de agrandar el taller o buscar talleres externos de confianza y que den calidad.

### Análisis por categoría

Categoría	Marca	Desafíos	Oportunidades	Recomendaciones
Gestión de Calidad	Pupila	En su inicio lo que se buscaba era que el producto se viera bien y que el precio fuera bueno.	Crea prototipos para analizar la situación con el patronaje, acabados y en caso de requerir cambios realizarlos con tiempo.	Debería establecer factores más específicos para identificar la calidad de un producto sobre todo si trabaja con talleres o trabajadores externos.
	Polenta Studio	No contaba en un inicio con un cuadro de tallas específico para la marca.	Busca mejorar el tema de patronaje, tallaje y además trabaja con bases textuales e insumos de calidad.	Debe establecer lo más pronto posible el tallaje que llevará la marca e implementar nuevas técnicas para comprobar la calidad de las bases textiles.
	Camila Coronado	En su inicio era un tema intuitivo. Debido a que ocasionalmente trabaja con terceros en sus productos Camila Coronado debe conocer a profundidad los conocimientos de quienes producen sus artículos para mantener la calidad de estos.	Ha establecido ya patrones y conoce las técnicas para la producción que realiza por sí misma y así identifica cuando una prenda no tiene la calidad que debe.	Requiere establecer lineamientos cuando envía a terceros a producir sus artículos para evitar pérdidas en caso de no contar con la calidad requerida.
	Eunoia	No aplicó gestión de calidad en el inicio de su marca ya que desconocía el tema.	Es cuidadosa con el tipo de bases textiles e insumos que adquiere para sus productos.	Debe aplicar nuevas técnicas para identificar la calidad de sus bases textiles y productos.
	Venci	Posee los conocimientos básicos de calidad.	Cuenta con el apoyo de sus costureras para el proceso de calidad, así identifican errores y los corrigen (costuras, planchado, empaquetado).	Debe continuar con este proceso y de ser posible establecer parámetros para identificar la calidad de cada producto.
	Fundora	La cantidad de productos que produce es amplia y cada línea requiere de una revisión diferente.	En el taller interno Arianna es quien lleva el control de calidad, pero para talleres externos cuenta con una lista con parámetros que debe cumplir el producto que ingresa a la marca para establecer la calidad de los mismos.	Continuar adquiriendo conocimientos para mantenerse a la vanguardia.
	Belandy	Raquel es quien revisa por su cuenta el tema de calidad y depende de la prenda puede tomar más tiempo arreglar en caso de tener algún error.	Mantiene al día la revisión de su maquinaria para evitar maltratar sus productos y busca brindar calidad en sus prendas.	Belandy debe implementar parámetros para la revisión de calidad de cada producto.
Gestión de costos	Pupila	Establece limitantes económicas para considerar en el diseño y la producción de una prenda, sin embargo, en ocasiones se arriesga para experimentar con el público meta.	Estudia el mercado y cuánto estás dispuesto a invertir en una prenda.	Pupila requiere establecer de forma más específica cuáles son sus limitantes y establecer mejor el presupuesto para no tener pérdidas debido a que suele trabajar bajo pedido.
	Polenta Studio	No ha considerado a profundidad el tema.	Destina un porcentaje de cada venta para un fondo en específico para la marca.	Debe establecer cuáles son los factores que debe tomar en cuenta para los costos o corre el riesgo de obtener pérdidas debido al mal cálculo económico.
	Camila Coronado	Posee los conocimientos básicos para establecer precios y no estableció un precio equilibrado.	Trabaja con presupuestos para las colecciones.	Debe identificar mejor los factores para establecer precios y equilibrar la inversión y las ganancias debido a que también trabaja bajo pedido.
	Eunoia	Los ingresos de su trabajo parcial los invierte en sus gastos personales y la marca. No lleva un registro específico de cómo sacar costos.	Para definir un presupuesto y costo identifica su público meta y competencia para poder competir en el mercado.	Requiere establecer mejor el tema de costos ya que se basa en si va a asistir a una feria o a crear una colección y no especifica los factores para identificar un costo equilibrado.
	Venci	Invirtió sus ahorros, pero ya ha recuperado su inversión.	Toma en cuenta cada aspecto de inversión para poder identificar el costo de un artículo.	Debe instruir a mayor profundidad en el tema para mantenerse a la vanguardia y mejorar su plan de costos.
	Fundora	El análisis para costos es largo debido a que cuenta con tres líneas y cada una requiere un análisis específico.	Ya conoce el proceso y consigue establecer un presupuesto anual en el que se consideran los temas económicos y costos, así analiza en tiempo de recuperación de inversión.	Debe continuar manteniéndose a la vanguardia.
	Belandy	Trabaja por oportunidad y no afecta a sus gastos personales ya que trabaja a tiempo parcial en otro lugar. Pero el tema de costos aún se le complica.	Posee una cuenta bancaria en específico para la marca y se encuentra reconociendo los factores que llevan a establecer un costo.	Debe aplicar ya el conocimiento adquirido en la maestría para identificar mejor los factores que se toman en cuenta para establecer costos equilibrados.

#### **4.2.- Desafíos para las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca en el sector de la ropa formal y casual.**

A nivel local se han identificado en la presente investigación los desafíos a los que se enfrentan los emprendimientos de indumentaria.

La rentabilidad luego del estudio, se pudo identificar que los desafíos de las marcas es el desconocimiento de cómo manejar un plan financiero tuvieron que afrontar la mayoría de una manera precisa con el cual pudieran tomar decisiones y gestionarlas, muchas tuvieron pérdidas en vez de ganancias que puso en riesgo sus negocios, actualmente la mayoría sigue luchando por establecer un plan financiero pero poco a poco han ido manejando su propia base financiera ya sea que las ganancias las invierten en su mismo negocio, apoyándose de contadores o poniendo a prueba pequeños planes financiero a corto plazo para lograr ver si está resultando.

Las estrategias de marketing, se pudo analizar que la mayoría de marcas en sus inicios al no tener grandes presupuestos para tener un plan de marketing, se centraron en la difusión de manera digital por redes sociales, de igual forma uno de sus desafíos más grandes fue el conocer a su competencia y a su mercado objetivo para que en base a ellos se pudiera llevar de la mejor manera la difusión de información y saber por qué medio ya sea digital, tiendas físicas, páginas web, redes, televisión o radio su producto se daría a conocer más rápido.

La gestión de inventario, se pudo analizar que la mayoría de marcas empezaron sin un inventario base por lo que mucho de su material no era aprovechado en un ciento por ciento, aunque actualmente sus inventarios no son totalmente eficientes, la mayoría maneja inventarios manuales en base a materiales y cantidades, prendas más vendidas, insumos y máquinas.

La gestión de recursos humanos, se pudo analizar que sus desafíos más grandes fueron el establecer un grupo de personas que se acoplaron a sus necesidades como marca que tuvieran compromiso, responsabilidad y puntualidad ya que de eso depende mucho el que se pudiera entregar el producto a tiempo, de igual forma el capacitar a las personas en cuanto

a patrones, cero desperdicio etc fue un desafío para cada marca pero actualmente la mayoría ya se maneja con personas de confianza y ya conocen cómo es su trabajo y cuáles son sus puntos más fuertes en cuanto al patronaje o confección de las prendas.

La gestión de calidad, se pudo determinar que la mayoría de marcas como desafío dentro de lo que es calidad es el conseguir los materiales más apropiados que se acoplaron a lo que cada una de sus marcas necesitaba y que de igual forma se encuentran dentro de sus presupuestos, actualmente la mayoría maneja su control de calidad basándose en una inspección de cada prenda desde el patronaje, puntadas, acabados, etc.

La gestión de costos, se pudo analizar que la mayoría de marcas en sus inicios no contestaban con un sistema de costos en donde se delega cierta cantidad de dinero ya sea para insumos, marketing, etc por lo que de cierta forma tuvieron pérdidas, de igual forma el definir sus gastos fijos y variables les tomó cierto tiempo.

**Desafíos a nivel local para los emprendimientos de indumentaria:** En la presente investigación, se han identificado los principales desafíos a los que se enfrentan los emprendimientos de indumentaria a nivel local en las siguientes áreas: rentabilidad financiera, estrategias de marketing, gestión de inventario, gestión de recursos humanos, gestión de calidad y gestión de costos.

**Rentabilidad financiera:** El estudio reveló que uno de los mayores desafíos para las marcas es el desconocimiento de cómo manejar un plan financiero. Muchas de ellas tuvieron que afrontar pérdidas en lugar de ganancias, lo que puso en riesgo sus negocios. Aunque la mayoría de los emprendimientos sigue luchando por establecer un plan financiero sólido, han comenzado a manejar su base financiera invirtiendo las ganancias en el negocio, apoyándose en contadores o poniendo a prueba pequeños planes financieros a corto plazo para evaluar su efectividad.

**Estrategias de marketing:** Se analizó que la mayoría de las marcas, al no contar con grandes presupuestos en sus inicios, se centraron en la difusión digital a través de redes sociales. Un desafío importante fue conocer a su competencia y su mercado objetivo, lo que les permitió determinar la mejor manera de di-

fundir su producto. Decidir a través de qué medios —ya sea digital, tiendas físicas, páginas web, redes sociales, televisión o radio— podrían dar a conocer su producto de manera más eficiente fue clave para su crecimiento.

**Gestión de inventario:** La mayoría de las marcas comenzaron sin un inventario base, lo que resultó en que muchos de sus materiales no fueran aprovechados al 100%. Aunque actualmente sus inventarios no son completamente eficientes, la mayoría de los emprendimientos maneja inventarios manuales que registran materiales, cantidades, prendas más vendidas, insumos y maquinaria.

**Gestión de recursos humanos:** Uno de los mayores desafíos fue establecer un equipo de trabajo que se ajustara a las necesidades de la marca, con compromiso, responsabilidad y puntualidad, aspectos cruciales para entregar los productos a tiempo. Capacitar al personal en áreas como patronaje y reducción de desperdicios también fue un reto, pero actualmente la mayoría de las marcas trabaja con personas de confianza que ya conocen su rol y sus fortalezas en el proceso de confección.

**Gestión de calidad:** En cuanto a la gestión de calidad, el desafío principal fue conseguir materiales apropiados que se ajustaran a las necesidades de cada marca y que estuvieran dentro de su presupuesto. Actualmente, la mayoría de las marcas maneja un control de calidad basado en la inspección detallada de cada prenda, desde el patronaje, pasando por las puntadas, hasta los acabados finales.

**Gestión de costos:** En sus inicios, muchas marcas no contaban con un sistema de costos bien definido para asignar dinero a insumos, marketing y otros aspectos del negocio, lo que resultó en pérdidas financieras. Además, definir sus gastos fijos y variables tomó tiempo para muchas de ellas.

### 4.3.- Oportunidades para las marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca en el sector de la ropa formal y casual

**Oportunidades identificadas para los emprendimientos locales de indumentaria:** En la presente investigación, se han identificado diversas oportunidades que los emprendimientos locales pueden aprovechar para establecerse y crecer en el mercado.

**Rentabilidad financiera:** El estudio reveló que muchas marcas han tenido la ventaja de iniciar con su propio capital, lo que les ha permitido evitar la acumulación de deudas desde el comienzo. Esto les brinda una base financiera más estable y una mayor libertad para tomar decisiones estratégicas sin la presión de obligaciones financieras significativas.

**Estrategias de marketing:** Se ha identificado que la mayoría de las marcas tienen varias oportunidades de crecimiento en el ámbito del marketing. Han logrado colaborar con influenciadores y participar en ferias, lo que ha ampliado su visibilidad. Además, muchas ya conocen bien a su mercado objetivo y lo tienen claramente establecido, lo que les permite desarrollar una estrategia de marketing más sólida. Esta estrategia puede enfocarse en atraer nuevos clientes y mejorar la fidelización de los existentes.

**Gestión de inventario:** Las marcas tienen la oportunidad de implantar un sistema de inventario más específico y eficiente. Ya conocen bien sus productos, los materiales que más utilizan y las prendas que tienen mayor demanda. Con esta información, pueden mejorar sus herramientas o métodos de gestión de inventarios, utilizando hojas de cálculo, software especializado, entre otros. Es importante que los inventarios sean evaluados y supervisados continuamente para maximizar la eficiencia.

**Gestión de recursos humanos:** Aunque muchas marcas aún operan de manera autónoma, tienen un alto potencial de crecimiento. Una oportunidad clave es la posibilidad de ampliar su equipo de trabajo, lo que podría aumentar tanto la productividad como la eficiencia del negocio. Invertir en recursos humanos permitirá a estas marcas escalar sus operaciones y responder mejor a la demanda.

**Gestión de calidad:** Varias marcas ya han establecido ciertos parámetros y estándares de calidad que sus prendas deben cumplir antes de ser entregadas. Sin embargo, existe la oportunidad de implementar más pasos en la gestión de calidad. Esto incluye una mayor supervisión de los procesos y flujos de trabajo, así como la capacitación continua, ya sea personal o para empleados que se unan a la marca.

**Gestión de costos:** La mayoría de las marcas ya tienen presupuestos establecidos que varían según las colecciones que planean realizar o los pedidos de sus clientes. Sin embargo, con la información que han recopilado sobre los materiales que compran, sus costos, insumos y mano de obra contratada, pueden comenzar a planificar sus presupuestos a corto y largo plazo con mayor precisión. Esto les permitirá tomar decisiones específicas y asignar de manera más eficiente los costos de cada recurso. Además, una oportunidad interesante sería invertir en la expansión, como pasar de un negocio exclusivamente virtual a abrir una tienda física.

#### **4.4.- Recomendaciones para la eficiencia y efectividad de marcas emergentes de diseño de indumentaria independiente de la ciudad de Cuenca en el sector de la ropa formal y casual.**

A continuación, se especifican las recomendaciones en cada área estudiada para fortalecer y mejorar la gestión de los emprendimientos de indumentaria a nivel local.

**Rentabilidad financiera:** Es fundamental que las marcas comiencen a llevar un control más minucioso de todos sus gastos, desde los más pequeños hasta los más grandes. Además, deben implementar la elaboración de presupuestos que propongan una estrategia clara en la que se centre la marca. Esta estrategia debe ser analizada de manera constante para evaluar si se están logrando los resultados esperados.

Aunque algunas marcas ya cuentan con el apoyo de un profesional financiero, aquellas que no lo hacen deberían considerar esta opción. Un profesional puede guiar en la reducción de costos de productos y servicios, evaluar la viabilidad de aumentar los precios de los productos basándose en un estudio de mercado, y analizar cómo están avanzando las ventas.

**Estrategias de marketing:** Es importante que las marcas recuerden que el mercado está en constante cambio, con nuevas tendencias que pueden influir en su negocio. Por ello, es necesario investigar continuamente el perfil de los clientes objetivo para entender mejor su comportamiento, qué les gusta, qué redes sociales utilizan más, y qué tipo de información están buscando en internet. Con esta información, la marca puede establecer objetivos claros en su plan de marketing, como definir en qué canales de distribución enfocarse y qué herramientas utilizar de manera constante. Este plan de marketing debe convertirse en una práctica habitual y no en una actividad esporádica.

**Gestión de inventario:** Es crucial mantener la información de los productos actualizada para poder controlar la entrada y salida de cada producto o insumo, asegurando que el stock sea real y evitando faltantes o sobrantes. Una forma más eficiente de realizar este control es utilizando plataformas, aplicaciones o herramientas web que agilicen los procesos del emprendimiento, ahorrando tiempo y dinero.

**Gestión de recursos humanos:** Aunque muchas marcas todavía operan de manera autónoma, es esencial que los propietarios se capaciten continuamente en temas de producción, logística e innovación. Para aquellas marcas que trabajan con colaboradores externos, es importante comunicar claramente los objetivos de la marca y lo que se espera lograr con su trabajo. Este trabajo debe ser evaluado constantemente para identificar fallas o áreas de mejora, y se deben proporcionar herramientas que ayuden a los colaboradores a mejorar su desempeño.

**Gestión de calidad:** Las marcas deben definir claramente los parámetros exactos que les ayudarán a identificar si su producto es de calidad. Es importante decidir si la inspección de calidad se llevará a cabo desde el área de diseño o solo desde el área de producción, quién será la persona encargada de realizarla, y con qué frecuencia se llevará a cabo.

Además, es esencial establecer un objetivo de calidad que defina lo que se espera lograr, y basarse en este para evaluar los resultados obtenidos. También es crucial que la maquinaria e infraestructura sean revisadas constantemente para evitar fallas o retrasos en la producción.

**Gestión de costos:** Es importante tener claramente definidos los objetivos de la marca, ya sean a corto o largo plazo, para poder asignar el presupuesto a cada recurso de manera eficiente. El presupuesto debe estar desglosado en cada área de gasto, y se deben buscar formas de reducir los costos al máximo posible sin comprometer la calidad del producto o servicio.

#### 4.5.- Aplicación de las recomendaciones en la Marca Belandy

Belandy es una marca que, en sus inicios bajo el nombre de Mirka, contó con poca experiencia en el mercado. Inicialmente, se definió como una marca que buscaba aplicar todo tipo de técnicas artesanales y confeccionar una amplia variedad de prendas. Sin embargo, esta falta de enfoque claro llevó a la marca a enfrentar diversas dificultades económicas y logísticas, ya que no lograba definir un estilo propio y sus productos carecían de identidad.

Actualmente, la marca está en proceso de establecer características identitarias y de estilo más definidas, así como de implementar una gestión adecuada que le permita desarrollarse de manera sostenible y mantenerse en el mercado a largo plazo.

##### 4.5.1.- Rentabilidad Financiera

El objetivo de la rentabilidad financiera es crear estabilidad en un negocio, y para lograrlo, la creación de un plan financiero es primordial para establecer un equilibrio sólido. Para la marca Belandy, ha sido un reto constante intentar crecer en el medio local. La marca ya ha experimentado pérdidas significativas, a pesar de que la producción no era amplia, bajo su nombre anterior, Mirka. En busca de renovación, Mirka ha sido transformada en Belandy, con una imagen mejor establecida y objetivos más claramente definidos. Sin embargo, es importante destacar que el sustento económico de los gastos personales de la diseñadora y propietaria, Raquel Hidalgo, ha

dependido de un trabajo a tiempo parcial, lo que indica que la marca, hasta ahora, no ha generado los frutos esperados.

En su trabajo investigativo, Paredes (2025) afirma que, para establecer la productividad, el tiempo, los ingresos y la inversión, es fundamental la creación de un plan financiero y una administración adecuada. Con este propósito, se ha desarrollado un plan financiero para Belandy, con un plazo inicial de cuatro meses para su implementación.

#### Introducción de la marca:

**Nombre:** Belandy Estudio de Moda

**Propietaria:** Diseñadora Raquel Hidalgo

**Año de inicio:** 2020

**Logo:**



#### Historia de la marca:

La marca comenzó durante los años universitarios bajo el nombre Mirka, una palabra quichua que significa "pecas". En esa etapa, la marca se enfocaba en la confección de todo tipo de prendas, aunque operaba sin un registro formal y con trabajos ocasionales, como la creación de vestidos de fiesta y prendas casuales. En el año 2023, se decidió realizar un cambio, adoptando el nombre Belandy, que surge de la combinación de un apodo familiar de la propietaria y el nombre de su mascota. Con este cambio, se procedió al registro oficial de la marca y a la definición clara de sus características. Actualmente, Belandy se dedica principalmente a la producción de bodys y prendas bajo pedido de manera ocasional.

**Misión:**

Diseñar y confeccionar bodys orientados hacia un estilo streetwear que establezcan una relación de confianza y libertad con el usuario, además de ofrecer un servicio de prendas bajo pedido que permita al usuario sentir el efecto diferenciador de la marca.

**Visión:**

Ampliar el mercado objetivo de la marca y ser capaces de diseñar y confeccionar una variedad de prendas que continúen fortaleciendo la relación entre la marca y sus usuarios.

**Valores:**

- **Adaptabilidad y libertad:** Ofrecer la capacidad de adaptar las prendas al estilo del usuario, asegurando siempre la calidad.
- **Honestidad:** Construir confianza mediante una relación basada en el respeto y la verdad con los consumidores.
- **Diferenciación:** Distinguir y comunicar la individualidad a través de las prendas.

**Público meta:**

El público objetivo inicial para la marca está compuesto por mujeres de la ciudad de Cuenca, a partir de los 16 años. Estas consumidoras buscan un factor diferenciador en su entorno y prendas que ofrezcan comodidad y libertad de movimiento. El perfil del usuario típico incluye mujeres que disfrutan de actividades como conciertos o festivales de música, donde requieren libertad de movimiento y seguridad tanto para ellas como para sus artículos.

**Prendas:**

- **Body:** Prenda que cubre el tronco, con un mecanismo de cierre en la zona de la entrepierna.
- **Prendas básicas:** Camisetas, hoodies.
- **Prendas a medida:** Vestidos (de manera ocasional).

**Objetivos:****General:**

Proponer un plan financiero y estratégico para guiar el desarrollo del emprendimiento durante un periodo de 4 meses, llevando un registro detallado del progreso de la marca para futuras decisiones.

**Específicos:**

1. Crear el branding de la marca.
2. Establecer un presupuesto para la producción y las estrategias de marketing.
3. Iniciar el proceso de producción y difusión del producto, con la expectativa de incrementar las ventas en noviembre mediante la participación en ferias de emprendimientos durante las festividades locales.
4. Llevar un registro de datos para evaluar el progreso de la marca en el futuro.

**Riesgos:**

No alcanzar las ventas esperadas o quedarse con un exceso de productos, lo que podría generar pérdidas económicas.

#### 4.5.2. Estrategias de Marketing

Para generar una estrategia de marketing efectiva para Belandy, primero se ha realizado un análisis de cómo se ha manejado hasta ahora la estrategia de la marca.

Tabla 33 Análisis FODA de Belandy.

Análisis FODA	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento en patronaje y confección</li> <li>-Conocimiento en gestión</li> <li>-Se cuenta con un capital donado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acaba de iniciar en el mercado</li> <li>-Desconocimiento en marketing</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ventaja competitiva en la prenda body</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Competencia local</li> </ul>

Nota. Elaboración propia

La difusión inicial de la marca Belandy se llevó a cabo principalmente a través de la red social Instagram. Sin embargo, el contenido carecía de coherencia y mezclaba las actividades del emprendimiento con otros hobbies y proyectos universitarios de la propietaria, como dibujo y trabajos académicos. Además, la cuenta estuvo inactiva durante al menos dos años. Ante esta situación, se determinaron y ejecutaron los siguientes cambios para mejorar la estrategia de marketing:

##### Cambios realizados en el perfil de Instagram:

- **Nombre de usuario anterior:** ww\_mirka.
- **Imagen de perfil anterior:** Ilustración basada en la propietaria (no comunicaba la identidad de la marca de manera efectiva).

- **Descripción anterior:** MIRKA Diseño Textil y Moda. Diseñadora Raquel Hidalgo. Enlace a Behance (información básica).

- **Publicaciones anteriores:** Ilustraciones y proyectos universitarios (no se promocionaban los productos confeccionados).

##### Nuevos cambios:

- **Nombre de usuario:** belandy.estudio.

- **Imagen de perfil:** Logo de la marca.

- **Descripción actual:** Belandy Diseño Textil y Moda. Diseñadora Raquel Hidalgo. Bodies. Trabajos personalizados. 0983914131.

- **Publicaciones:** Se eliminaron las publicaciones anteriores para comenzar con un lienzo en blanco y relanzar la marca con una identidad clara.

**Estrategia de diferenciación:** Monteferrer (2013) explica que la estrategia de diferenciación se centra en formular una ventaja competitiva frente a la competencia, destacando el producto en el mercado. Esta estrategia ha sido adoptada por Belandy, que ha optado por especializarse en la confección de bodies. Aunque este tipo de prenda está disponible en muchos estilos y tiendas, la observación ha revelado que la mayoría de los productos ofrecidos son básicos y carecen de innovación. Para diferenciarse, Belandy ha desarrollado una ventaja competitiva basada en la incorporación de compartimentos en sus bodies.

##### Análisis de la ventaja competitiva:

**a) Producto: Body.**

**b) Ventaja competitiva:** Se han implementado compartimentos o espacios en el body, diseñados específicamente para satisfacer las necesidades del público meta, que valora la libertad de movimiento y la seguridad. Este público disfruta de eventos al aire libre, como conciertos o festivales, donde es importante tener artículos esenciales al alcance y bien protegidos. Los compartimentos están diseñados para guardar elementos básicos como identificación, tarjeta bancaria y dinero.

#### **Propuesta base del producto:**

- Compartimentos para identificación y tarjeta bancaria en el hombro.
- Compartimento para dinero en la zona inferior de la cintura, con cierre.
- Mecanismo de cierre en la zona de la entrepierna mediante ganchos, ajustable según sea necesario.
- La gama de color es neutra para resaltar los detalles del diseño.

**Difusión de la marca:** Se ha contratado a un profesional de diseño gráfico con experiencia en la difusión de marcas para gestionar la estrategia de marketing digital. Tras varias reuniones, se decidió abrir una cuenta en la red social TikTok, dado su auge actual y su capacidad para alcanzar al público meta. La estrategia de difusión se centrará en publicaciones en Instagram y TikTok para publicitar los productos.

Además, se ha decidido participar en ferias de emprendimientos en noviembre, coincidiendo con las festividades locales, para alcanzar a un mayor público. Las ferias seleccionadas incluyen Mercart, Tianguis Cuenca y la Feria Morlaca. Cabe destacar que en la Feria Morlaca se participó anteriormente en colaboración con otra marca, pero debido a una gestión inadecuada y desconocimiento, no se logró el objetivo de llegar al público con los productos propios, ya que se mezclaron con prendas de segunda mano, joyería artesanal y tejidos.

Finalmente, se aspira a establecer una relación con la tienda Cu Gallery para que ofrezcan los productos de Belandy en su catálogo.

#### **4.5.3.- Gestión de inventario**

En sus inicios, **Belandy** llevaba un inventario de manera manual, anotando los datos en un cuaderno sin un orden ni actualización regular. Sin embargo, actualmente la marca ha implementado un sistema de inventario más organizado, utilizando hojas de cálculo en Excel. Este inventario se divide en tres categorías principales:

- a) Inventario de maquinaria (detallado en los anexos).

- b) Inventario de insumos (detallado en los anexos).

- c) Inventario de productos (detallado en los anexos).

Se ha establecido que la actualización del inventario debe realizarse mensualmente, el primer día de cada mes.

Debido a que Belandy solía trabajar con una variedad de prendas, en el inventario se encuentran bases textiles de distintos tipos y cantidades. Por este motivo, se ha decidido utilizarlas como remanentes, sin establecer aún un inventario específico para estas bases. El enfoque actual es iniciar con el inventario de bases textiles específicas para la producción de bodies, lo que permitirá una mejor gestión y control de los recursos.

#### **4.5.4.- Gestión de recursos humanos**

La marca Belandy ha sido gestionada principalmente por una única persona, su propietaria, Raquel Hidalgo, quien se encarga de todas las áreas de operación. Ocasionalmente, Raquel recibe apoyo de su madre, Eulalia Bueno, quien la asiste en la revisión de calidad y en detalles como el corte de hilos sobrantes.

La relación entre Raquel y Eulalia es positiva debido a su parentesco, y además comparten conocimientos en el ámbito artístico. Raquel se especializa como diseñadora, patronista e ilustradora, mientras que Eulalia es una artista que trabaja con porcelana fría, pintura en madera y cerámica fría. Eulalia ha colaborado en la creación de accesorios para los diseños de Raquel durante su etapa universitaria y también tiene conocimientos básicos en confección, además de estar aprendiendo a usar maquinaria industrial.

En la sección de anexos, se incluye una tabla detallada que especifica las actividades que realiza cada persona dentro de la marca.

#### 4.5.5.- Gestión de calidad

La calidad es un pilar fundamental para **Belandy** y se considera parte de la ética de la marca, ya que a través de ella se comunican los valores y objetivos que definen a la empresa. Belandy implementa un control de calidad riguroso, buscando mantener una mejora continua en su producción y estar atenta a cualquier situación que pueda afectar la calidad de las prendas.

A través de diagnósticos realizados, se ha identificado la necesidad de establecer puntos claros sobre la calidad de las prendas, con el fin de no pasar por alto ningún detalle y garantizar que el producto final mantenga las cualidades prometidas a los usuarios.

Se han establecido criterios específicos para identificar y analizar la calidad de las prendas, y estos procesos detallados se encuentran en los anexos de la presente documentación.

#### 4.5.6.- Gestión de costos

La marca Belandy ha identificado que una de sus principales dificultades radica en el cálculo adecuado de los costos de producción. Este proceso resulta desafiante para la marca, por lo que se ha creado un cuadro de análisis que identifica los factores clave que deben considerarse al establecer los costos de un producto. Entre estos factores se encuentran:

- a) Insumos / Bases textiles
- b) Préstamos
- c) Publicidad
- d) Análisis de precios de la competencia
- e) Pagos gubernamentales
- f) Maquinaria
- g) Transporte
- h) Servicios básicos

Belandy busca establecer un precio equilibrado que refleje el valor del trabajo de diseño, confección y la calidad ofrecida en cada prenda.

Este cuadro de análisis de costos, así como el cuadro detallado de los proveedores, se encuentran disponibles en la sección de anexos.

#### 4.6.- Socialización y retroalimentación del proyecto de investigación con diseñadores locales.

Se ha creado un folleto informativo disponible tanto en formato digital como físico. Este folleto presenta los desafíos y oportunidades que enfrentan los emprendimientos de diseño textil a nivel local. Además, incluye información básica sobre la gestión empresarial, destacando los parámetros fundamentales que se deben considerar para llevar a cabo una gestión adecuada en un emprendimiento.

Asimismo, se ha propuesto la realización de un conversatorio en la facultad dirigido a los estudiantes de la carrera. El objetivo de este evento es compartir los conocimientos adquiridos sobre gestión empresarial, para que los futuros emprendedores puedan iniciar sus proyectos con una base más sólida y una idea mejor desarrollada.

A continuación, se incluye el enlace para acceder a los folletos informativos disponibles en Google

##### Drive:

[https://drive.google.com/drive/folders/Ig28b4N-THFX3FYTYpIroQLFGnoBOO\\_DCK?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/Ig28b4N-THFX3FYTYpIroQLFGnoBOO_DCK?usp=sharing)

#### 4.7.- Conclusiones

A lo largo de este trabajo se reconoció un grupo de 22 marcas que se pueden considerar como emergentes en base al estudio de los parámetros para definir un emprendimiento a nivel local de indumentaria formal y casual de las cuales se contó con la participación voluntaria de 7 marcas emergentes para su análisis.

Durante el proceso de diagnosticar la marca se ha analizado el manejo de la gestión empresarial de cada marca y se ha podido identificar que el desconocimiento por parte de las propietarias afecta el desarrollo de las marcas. Las diseñadoras entienden que su desconocimiento ha afectado a su marca en cuestión económica, así como su posicionamiento frente a la competencia y por tanto buscan instruirse en ramas como la rentabilidad financiera, marketing y costos sin embargo para la mayoría estos temas aún son complejos por ende varias diseñadoras han aprendido mientras desarrollaban la marca y han llegado a contratar a terceros para su apoyo en los temas.

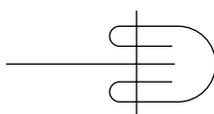
Dentro del trabajo se han establecido los desafíos, oportunidades y recomendaciones en los temas de rentabilidad financiera, estrategias de marketing, gestión de inventario, gestión de calidad, gestión de recursos humanos y gestión de costos de forma general y para cada una de las siete marcas que participaron en el análisis. En base a el trabajo se aplicaron los conocimientos en la marca Belandy buscando desarrollar mejor el potencial de esta ya que no llevaba una correcta gestión lo que contribuyo a tener pérdidas económicas.

Finalmente, con el fin de socializar los hallazgos se han creado dos folletos. El primero folleto consta de los conceptos básicos de la gestión empresarial, así como información para identificar si su marca es considerada un emprendimiento o no y los tipos de emprendimientos existentes. El segundo folleto comparte la información acerca de los desafíos, oportunidades y recomendaciones. Estos folletos se han divulgado de forma digital con cada marca que participo en el análisis y también se encuentra en una carpeta drive a la que se tiene acceso para todo aquel que desee conocer acerca de la gestión empresarial.

#### 4.8.- Recomendaciones

Como se explico anteriormente el desconocimiento es una situación que genera problemas de desarrollo y económicas para las marcas de indumentaria emergentes por tanto se deben crear más espacios dentro de la ciudad como talleres y charlas que se centren en difundir los conocimientos de la gestión empresarial tanto para aquellos diseñadores que llevan años en la profesión ya que requieren actualizar sus conocimientos así como también a aquellos que se encuentran estudiando actualmente y puedan delimitar de mejor manera los objetivos y presupuestos para establecer una marca que se pueda mantener a largo plazo.

Es necesario actualizar la información acerca de la gestión empresarial local en marcas de indumentaria emergentes de forma constante ya que estos estudios son un indicativo de la situación en la ciudad de las marcas locales, como se han desarrollado a largo plazo y las dificultades que han afrontado, además que esto es beneficioso para los diseñadores que requieren instruirse en el tema para un mejor manejo en la marca.



## *BIBLIOGRAFÍA*

## Referencias Bibliográficas

Acevedo, A; Linares, C; Cachay, O. (2010). Modelo de análisis y formulación estratégica. Empleando herramientas matriciales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Aguilar, Mariana. (2022). LAS EMPRESAS EMERGENTES (START-UPS). INCENTIVOS FISCALES Y OTRAS MEDIDAS DE FOMENTO. Universidad de Almería.

Baldwin, C. (2005). Gestión empresarial. Asociación Editorial Hemisferio.

Beltrán, J. (2013). Canales de comercialización para el clúster confecciones y textiles de la provincia de Tungurahua y el incremento de sus ventas. Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Cachimuel, L. (2014). Elaboración de una guía multimedia sobre los estilos del vestuario de la mujer. Universidad Técnica del Norte.

Campos, A; Molina, A; Lorenzo, C; Díaz, E; Blázquez, J; Cordente, M; Gómez, M. (2013). Fundamentos de Marketing. ESIC Editorial.

Cibrán, P; Prado, C; Crespo, M; Huarte, C. (2013). Planificación financiera. ESIC Editorial.

Cola Aimacaña, K. I. (2016). El diseño de modas en base al macramé como técnica. Universidad Técnica de Ambato.

Condori, E. (2017). Guía de gestión empresarial. Cooperación Suiza.

Cordero, J. (2011). Análisis de los factores que influyen en el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador. Universidad de Cuenca.

Crespo, P., Rosales, M., Contreras, C., & Bermeo, C. (2022). Variables que influyen en el emprendimiento en Ecuador. Universidad del Azuay.

Chinchilla, C. (2018). Gestión empresarial e Innovación. Universidad Florencio del Castillo.

Díaz, J; Gonzales, J. (2016). Plan de negocio E CLOTHES S.A.S. Universidad de la Salle. Bogotá, Colombia.

Diego, M. T. (2013). Fundamentos del Marketing. UNE.

Dueñas, N. (2015). Aplicación de técnicas de análisis financiero en la empresa Alemans jeans. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Escudero, C. & Cortez, L. (2017) Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica. Editorial Utmach.

Espinoza, S. (2013). La vestimenta. Conceptos Textiles. Pontificia Universidad del Ecuador.

Fuentelsaz, L; Gonzales, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*.

Godoy, P; Castillo G; Chamorro, J; Robles G. (2021). Gestión de emprendimientos en modelos de negocio basados en aplicaciones digitales y teletrabajo. *Polo del Conocimiento*.

Guevara, R. (2012). La gestión empresarial y el desarrollo económico nacional. Universidad Paris Dauphine.

Guillén, T. (2021). Análisis de lógicas de producción y comercialización en el marco de las industrias culturales, emprendimientos de diseño textil e indumentaria en la ciudad de Cuenca. Universidad del Azuay.

Hernández, F. (2018). Crecimiento e innovación en empresas emergentes en México: el caso de una empresa de seguridad y servicios de drones. Universidad Autónoma Metropolitana.

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Idrovo, T. (2022). Plan de negocios para una empresa de diseño de moda en la ciudad de Cuenca.. Instituto Sudamericano. Cuenca, Ecuador

Jay, H. (2008). Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca, estudio aplicado en pymes. Pearson Educación, S. A. Madrid, España.

Jiménez, K., Barrera, E; Jordan, J. (2023). Gestión de procesos de negocio en la competitividad de pequeñas empresas del sector textil Pelileo. Universidad Técnica de Ambato.

Lara, L; Gonzalez de Cosio, A. (2014). El poder de la ropa. Editorial Océano de Mexico.

Latorre, M. (2012). La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral. Universitat de València.

Lucero, E; Tejedor, M. (2018). Plan Estratégico para las Empresas del Sector Textil del cantón Cuenca. Caso de Estudio: Producción de Jeans “Negocio D&T Magic”. Universidad del Azuay.

Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Universidad Nacional de San Marcos.

Mera, C; Vera, D; Mendoza, J; Briones, J; Mendoza, H; Mendoza, Kenia. (2021). Gestión de tecnologías de la información en instituciones públicas. Editorial EIDEC.

Monje, C. (2011) Metodología de investigación cuantitativa y cualitativa. Guía Didáctica. Universidad Surcolombiana.

Monteferrer, D. (2013). Fundamentos del Marketing. Universitat Jaume.

Montoya, M. (2008). La indumentaria a través del tiempo. Cuestiones léxicas. Revista de Investigación Lingüística.

Moogk, Dobrila. (2012). Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Technology Startups. Technology Innovation Management Review.

Mora, L; Duran, M; Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Actualidad Contable Faces.

Muriel, R. (2005). Gestión Ambiental. Universidad de Antioquia.

Naranjo, C; Pinto, A. (2020). Diagnóstico de marca desde el diseño de la comunicación gráfica para la empresa distribuidora Farallones de Cali, Colombia (1989-2018). Universidad Autónoma de Occidente.

Narvaez, M; Gutiérrez, C; Senior, A. (2011). Gestión organizacional. Una aproximación a su estudio desde el paradigma de la complejidad. Universidad Central de Venezuela.

Neira, F. (2015). Estudio sobre los factores internos y externos que inciden en el éxito o fracaso de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca, estudio aplicado en pymes. Universidad del Azuay.

Orozco, C. (2022). Ejes Problemáticos del Diseño de Modas: importancia y repercusión. Sabios.

Ortiz, M; García, M; Paladines, M; Rodriguez, R. (2018). Gestión de inventarios, almacenes y aprovisionamientos. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

Paredes, J; Cevallos, V; Gaibor, J; García, M. (2021). Gestión de producción de pequeñas y medianas empresas textiles. CIDE Editorial.

Paredes, V. (2015). La planificación financiera y la rentabilidad de la empresa avícola maría teresa cía. Ltda. Universidad Técnica de Ambato.

Pérez, J. (2013). Control de la gestión empresarial. 8a edición revisada y actualizada. ESIC Editorial.

Riello, G. (2016). Breve Historia de la Moda. Desde la Edad Media a la Actualidad. Editorial Gustavo Gili.

Rodríguez, L. (2016). Rentabilidad económica y crisis industrial.

Rojas, D. (2023). Diseño de Autor de Indumentaria Casual Femenina con acabados de alta costura. Universidad del Azuay.

Ropa, B; Alama, Marcos. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Universidad Nacional de Huancavelica.

Ruiz, J. (2012). Metodología de la investigación cualitativa. Universidad de Deusto.

Salas, K; Maiguel, H; Acevedo, J. (2016). Metodología de Gestión de Inventarios para determinar los niveles de integración y colaboración en una cadena de suministro. Universidad de Tarapacá.

Salinas, L. (2021). Estrategias de Producción y Comercialización de Productos Textiles en la MiPymes de la Ciudad de Gualaceo. Universidad Católica de Cuenca.

Santos Pérez, N. G. (2014). Estudio de factibilidad, para la creación de una microempresa dedicada a la confección y comercialización de ropa formal en el cantón Pimampiro. Universidad Técnica del Norte.

Saquisilí, A. (2020). La gestión de moda para el emprendimiento emergente en la ciudad de Cuenca. Universidad del Azuay.

Silva, H; Juliao, D; Ortiz, M; Martinez, D; González, J; Giraldo, M. (2014). Marketing. Conceptos y Aplicaciones. Universidad del Norte.

Tapia H; Erazo, J; Narvaez, C; Matovelle, M. (2020). Estrategias para fomentar el emprendimiento y desarrollo empresarial. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía.

Terreros, A. (2022). Guía práctica para implementar innovación para la producción en talleres artesanales de confección en la ciudad de Cuenca. Universidad del Azuay.

Torres, M; Paz, K; Salazar, F. (s.f). Métodos de recolección de datos para una investigación. Universidad Rafael Landívar.

Trujillo, C. (2012). Ingeniería en gestión empresarial. Gestipolis.

Useche, M. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Editorial Gedisa, S.A.

Velásquez, A. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para Pymes Innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios.

Ventura, J. (2009). Análisis estratégico de la empresa. Paraninfo S.A.

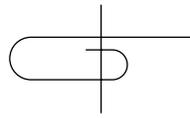
Vidal, A; Asuaga, C. (2021). Gestión ambiental en las organizaciones. Una revisión de la literatura. Revista del Instituto Internacional de Costos.

Vizueta, V. (2020). Los factores que afectan a los emprendimientos en el Ecuador. Universidad de Guayaquil.

Zabala, K. (2016). El Diseño de Autor como generador de innovación para prendas de vestir en el universo “Beach Wear”. Universidad Técnica de Ambato.

Zapata, J. (2014). Fundamentos de la Gestión de Inventarios. Centro Editorial Esumer.

Zeas, S. (2021). Emprendimientos de diseño de indumentaria en el marco de las industrias culturales en Cuenca, Ecuador. Universidad de Palermo.



## *ANEXOS*



Anexo I Entrevistas Venci.

Nombre marca		VENCI
Propietario		Ángela Peña
Año de inicio		2020
Breve descripción		
Sección 1: Gestión empresarial		
1	¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?	Si, debido al conocimiento adquirido en mi anterior trabajo (fábrica de Melón)
2	¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?	Experiencia laboral.
Sección 2: Marketing		
3	¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?	Mediante posts/ compartiendo. Hoy pautamos, conectamos más con el cliente y solidificamos esa relación más que nada
4	¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?	Reuniones con nuestro equipo de marketing, analizamos tendencias, aprovechamos cada oportunidad donde la marca pueda resaltar.
5	¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?	No es algo que consideramos, apoyamos de igual manera a nuestra competencia, hay muchas cosas que nos diferencian por ende tenemos diferente clientela.
Sección 3: Rentabilidad financiera		
6	¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?	No teníamos la misma organización ni flujo con la que contamos ahora. Antes trabajaba y vendía desde el hogar y ahora contamos con local físico.
7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	No.
Sección 4: Gestión inventario		

8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	No llevábamos inventario antes pc solo trabaja realizando diseños hechos a medida.
9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	Llevamos inventario de absolutamente todas las prendas, lo que se vende, lo que no, lo que está en rebajas, etc.
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	Trabajo yo, mi equipo de marketing, y mis costureras.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	Si, es un ambiente positivo en cada grupo
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	Mi equipo de marketing es de EEUU por ende nos contactamos mediante zoom, más no físicamente.
Sección 6: Gestión de calidad		
13	¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y como lo es ahora?	Al inicio realizaba el control de calidad únicamente yo, ahora contamos con nuestro equipo de costura que nos ayude en este proceso también.
14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	Control de calidad, revisar cada costura, planchado, empaquetado, etc.
Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Al inicio fue mediante ahorros, luego se recuperó toda la inversión y contamos con contadora.
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Creo que es importante tener en cuenta desde el gasto más mínimo, como cada detalle de insumo, transporte, etc para generar un valor transparente de inversión.

17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	Se considera desde gastos de materia prima, empleados, renta, marketing, etc.
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		
18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	No realmente, por el momento nuestro equipo no es tan extenso para que sea necesario.
19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	Si, yo delego.
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	No, ya que son vestidos de alta costura, pero si somos conscientes y considerados de nuestro desperdicio de telas para reutilizarlo en otras colecciones.
21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	No.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2 Entrevista Fundora.

Nombre marca	FUNDORA	
Propietario	Arianna Lorena Saquisilí Reyes	
Año de inicio	2020	
Breve descripción	Nosotros somos una marca de indumentaria independiente y manejamos diferentes líneas de producción. Dentro de estas líneas tenemos Fundora Minimal en donde fabricamos y diseñamos productos básicos como camisetas, hoodies, buzos y demás complementos para el día a día. Fundora Signature que es la línea donde manejamos diseño con artesanía en co-creación con artesanos y por último Fundora Medical que es nuestra línea de uniformes y complementos para el personal de salud.	
Sección 1: Gestión empresarial		
1	¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?	No, la verdad cuando nosotros creamos la marca lo hicimos de manera muy empírica. La creación de la marca se dio debido a un contrato que teníamos para fabricar ropa médica para una clínica y simplemente creamos el RUC con el nombre de la marca y a raíz de eso arrancamos. Sin embargo, las decisiones que se tomaban acerca de los costes, presupuestos, márgenes de ganancia, gestión se realizaban de manera bastante improvisada y esto eventualmente nos generó problemas por lo cual se tuvieron que tomar decisiones para empezar a tener mayor conocimiento acerca del área de
2	¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?	Bueno, en mi caso yo realicé una maestría en administración y dirección de empresas. Es un MBA en donde tenía materias como dirección estratégica, gestión de procesos, incluso marketing, recursos humanos. Entonces era una maestría bastante completa acerca de todos los artistas que se deben conocer para que el emprendedor pueda direccionar un emprendimiento.
Sección 2: Marketing		
3	¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?	Al inicio de la marca, nosotros manejábamos la difusión de boca a boca, es decir, nosotros teníamos algún cliente, realizábamos el producto y a raíz de este cliente venían referidos algunos clientes nuevos. Eventualmente creamos ya la marca, lo que es el logotipo y la imagen gráfica y eso nos llevó a posicionar la marca en redes sociales. Igual en un principio lo hacíamos de manera bastante intuitiva, pero a día de hoy ya manejamos como que un poco más de complejidad en el tema marketing y a día de hoy tratamos aún de seguir formándonos, estando como que en contacto con nuevas tendencias para así poder posicionar la marca de mejor manera.

4	¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?	<p>En este caso, nosotros hicimos un análisis de nuestro mercado, que es básicamente personal de salud, y cómo funciona la decisión de compra de estas personas. Entonces, ellos lo que hacen no es ir a una tienda física a conseguir un uniforme, sino más bien compran por oportunidad. Entonces, lo que hacemos nosotros es planteamos visitas a las clínicas y consultorios y vamos uno por uno mostrándoles nuestros productos y ofreciéndoles diferentes beneficios al comprar nuestra ropa versus la competencia. Entonces, nosotros, por ejemplo, personalizamos nuestros uniformes tanto en color como en corte, tallaje, y les damos la opción al cliente a que ellos nos pidan el uniforme de sus sueños. Entonces, por ejemplo, si es que hay un médico que dice: mi marca es de color verde fosforescente, nosotros le hacemos verde fosforescente y no tiene que ir el medico hasta nuestra tienda e incluso ni contactarnos. Nosotros somos los que vamos a ellos porque por ejemplo como ellos reciben visitas médicas del tema de farmacéuticas, marcas, medicamentos y demás, entonces nosotros quisimos acoplarnos a cómo funciona nuestro mercado.</p> <p>En el caso de la línea SIGNATURE por ejemplo nosotros nos manejamos por redes sociales y participamos en eventos culturales como desfiles, recientemente participamos en una revista editorial fuera del país y también en programas de televisión y demás con algunos de nuestros productores, entonces cada línea productiva tiene su estrategia y por último la línea MINIMAL que es la línea de básicos, la verdad es que esa se vende complementaria a nuestras. Entonces por ejemplo a veces tenemos clientes que nos compran uniformes médicos, pero para complementar ese uniforme se lleva un hoodie, se lleva un buzo, se lleva una camiseta para llevarse debajo, entonces es la línea que menos marketing requiere, es la que menos inversión en marketing tenemos ya que es una línea complementaria para nuestras líneas productivas.</p>
5	¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?	<p>Sí, nosotros tenemos elaborado un plan de negocios, un business plan, donde tenemos identificado cuál es nuestro mercado, quién es nuestra competencia, cómo opera nuestra competencia y cómo nosotros podemos hacerles frente a estas circunstancias.</p> <p>Entonces, nosotros dentro del plan de negocios, nosotros hemos elaborado un FODA con estrategias CAME, que esto quiere decir que, por ejemplo, para cada fortaleza, nosotros vamos a buscar cómo mantener esas fortalezas. Para las amenazas, cómo nosotros podemos sobrellevar esas amenazas.</p> <p>Entonces, es supremamente importante para nosotros poder identificar quién es nuestra competencia y cómo opera para nosotros poder dar nuevas propuestas a nuestros clientes y mejorar las ofertas que tienen nuestros clientes.</p>
Sección 3: Rentabilidad financiera		

6	¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?	Bueno, como comentaba en un inicio de la marca, nosotros lo hacíamos de manera bastante intuitiva y algo que nos pasaba mucho es que nosotros por ejemplo teníamos ventas y al fin de mes cuando teníamos que pagar a los proveedores o incluso pagar sueldos, nos dábamos cuenta de que no teníamos rentabilidad. Entonces esto fue una de las razones por las que decidimos hacer una maestría en administración de empresas para empezar a entender cómo funcionan las finanzas. Actualmente nosotros hacemos un plan económico anual en donde vamos proyectando cuales son los gastos que vamos a hacer en cuanto a inversión en personal, gastos a proveedores, cuantas colecciones vamos a lanzar, que cantidad de productos vamos a lanzar, como lo vamos a vender, cuando nos vamos a demorar en vender. Entonces esto nos permite que nosotros las decisiones que tomemos no las tomemos basadas en una creencia que nosotros tenemos, sino en la evaluación de nuestros números del año anterior. Entonces para este año, por ejemplo, nos evaluamos 1 de las razones por las cuales nuestra línea principal de este año es la ropa medica es por el año pasado fueron los productos que más se vendieron. Nosotros el año pasado lo hacíamos únicamente bajo pedido, pero al hacer el análisis nos dimos cuenta que más del 50% de nuestras ventas venían del personal de salud, contratos con hospitales, con clínicas, con centros de radiología. Entonces tomamos la decisión de hacer un presupuesto para esta línea específicamente y lanzar la demanda oficial. Entonces nos ha permitido conocer el tema financiero, nos ha permitido que ahora tomemos decisiones de manera mucho más consciente, mucho más preparada y que podamos saber exactamente en qué se gasta el dinero, en donde está invertido, en que tiempo se va a recuperar y poder tomar decisiones sobre nuestros márgenes de ganancia, nuestra rentabilidad. Entonces la verdad es que el tema financiero ha sido una de las partes fundamentales para poder hacer que el negocio se rentabilice por sí solo.
7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	La verdad que bajo contrato de nómina nosotros no tenemos ninguna persona que trabaje en el ámbito financiero. Soy yo la persona encargada de armar los presupuestos anuales y de sacar los datos mensuales para las declaraciones que se tienen que hacer según las normas de SRI. Lo que sí tenemos es una persona que contratamos de manera externa, que es la persona que nos ayuda a hacer las declaraciones con el SRI y algunos temas adicionales como revisión, como modo de que nos den el visto bueno de que estamos haciendo, por ejemplo, bien el tema de estados de resultados, si es que todo está correcto. Entonces tenemos como que una persona contratada o tercerizada, por así decir, que nos ayuda o nos da como que esta perspectiva externa de que todo está en orden, de que los números están bien y con el tema también del SRI que es algo que yo la verdad a día de hoy no conozco a profundidad entonces para evitarnos cualquier problema con el tema del SRI pues tenemos
Sección 4: Gestión inventario		
8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	Bueno, al momento de iniciar la marca nuestras producciones eran muy pequeñas, entonces básicamente manejamos todo anotado en un cuaderno, no sé, tenemos 10 m de tela y con esos 10 m de tela se hicieron 10 productos y de estos 10 productos se han vendido 8. Entonces era una manera muy artesanal de manejar un inventario con un cuaderno y un lápiz. Pero igualmente cuando fue creciendo la escala de producción nos dimos cuenta que era necesario tener un inventario mucho más organizado. Nosotros actualmente trabajamos en una plataforma digital donde tenemos nuestra facturación y al mismo tiempo manejamos inventario. Entonces esto nos permite que todo lo que ingresa del tema de producción a inventario pueda salir al momento de facturación y así sabemos exactamente que entra y que

9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	Bueno, nosotros llevamos inventario de absolutamente todos nuestros productos y todos nuestros recursos. Es decir, no solamente del producto terminado, sino al ser nosotros mismos los productores de la marca. Todo, tanto material, materia prima, insumos que ingresan al taller, llevamos inventario para saber exactamente cómo se están gestionando. Y como mencionaba en la pregunta anterior, nosotros llevamos inventario a través de facturación. Esto nos ayuda a tener una perspectiva súper clara en tema números, ya que el mismo programa nos ayuda con resúmenes mensuales y anuales de lo que se vende. Entonces, como mencionaba, si es que hay un producto estrella que se ha vendido mucho más que el resto, la misma plataforma nos muestra de los productos más vendidos, cuál es el producto número uno cuántas unidades se han vendido y cuánto representa eso en el dinero entonces ha sido para nosotros una ayuda bastante grande porque nos ha permitido dejar de hacerlo llevarlo de manera manual sino ya como estandarizarlo un poco.
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	A ver, actualmente somos dos personas las que manejamos la marca y tenemos adicionalmente una persona que trabaja directamente con nosotros. Adicionalmente, nosotros también gestionamos el tema de nuestros proveedores, porque cuando son producciones más grandes, nosotros tercerizamos a talleres de confección que tiene una capacidad productiva mucho mayor a la nuestra. Entonces, no gestionamos únicamente nuestros recursos propios sino también tenemos que gestionar las relaciones con los proveedores y a su vez con las personas de los proveedores que trabajan directamente con nosotros.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	La verdad yo creo que si, para nosotros el tema de recursos humanos ha sido supremamente importante desde el día uno en la empresa y es parte de nuestros valores de marca el cuidar a las personas que fabrican nuestras prendas, proveer un trato justo y pago justo por el trabajo que se realiza dentro de Fundora nos hemos dado cuenta con el tiempo que entre mayor es la confianza y la flexibilidad que uno tiene con los trabajadores, mayor es el retorno que ellos tienen hacia nosotros. Entonces tenemos escenarios donde estamos a full pedidos, que por ejemplo son los mismos trabajadores los que se ofrecen a trabajar horas extra, a ver tal vez un fin de semana o un feriado, porque ellos saben que se les reconoce hasta el último minuto de tiempo extra que ellos realizan, entonces esto nos da un sentimiento de que los trabajadores realmente nos apoyan por iniciativa propia. Realmente dentro de la maestría de administración de empresas la parte de recursos y gestión humana era supremamente importante y para mí una de las cosas que más ha resonado desde el principio es que en las empresas pequeñas lo más importante es el talento, porque una empresa pequeña no puede sustentar trabajadores que no rindan al 100%, trabajadores que no sean los más talentosos. Entonces hemos sido muy selectivos con las personas con las que trabajamos y tratamos de ser supremamente cuidadosos con ellos y se genera un ambiente laboral realmente extraordinario, lindo de muchísimo compañerismo y muchísima voluntad
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	La verdad, no creamos actividades como tal, como paseos de integración o algo así porque siento que somos muy pocos aún. Si bien con cada proveedor que nosotros trabajamos, tratamos de tener una muy buena relación con ellos y con sus trabajadores, pero no hemos llegado como a crear actividades para los involucrados. Sin embargo, se han convertido en parte de nuestra vida y nosotros les agradecemos eternamente porque sin nuestros trabajadores, poder crecer la marca sería una tarea imposible. Entonces cada vez que hay cumpleaños, estamos presentes, incluso del lado opuesto, cuando uno tiene un evento por ejemplo yo en mi caso le invite a mi boda a las personas que trabajan con nosotros porque les tengo mucha gratitud hacia su trabajo y hacia lo que me han permitido crear a través de mi marca.
Sección 6: Gestión de calidad		

13	<p>¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y ahora?</p>	<p>Bueno en el tema de calidad cuando uno trabaja de manera interna, no se hace tan complejo llevar el control de calidad de los productos. Entonces, cuando son productos hechos internamente, pasa el control de calidad en diferentes etapas de la producción. A través de mis manos soy yo la persona encargada de revisar que estén perfectos los cortes, los patrones, la confección, los acabados. Eso cuando es de manera interna, cuando es de manera externa, nosotros negociamos con nuestros proveedores a través de un contrato donde la calidad es algo que nosotros no vamos a sacrificar bajo ningún concepto. Nosotros manejamos tablas de control de calidad en donde el proveedor se compromete a cumplir cada uno de los estándares. Al final del contrato, cuando ellos nos entregan los productos, se realiza una evaluación y calificación. En esta tabla de evaluación nosotros tenemos diferentes ítems, por ejemplo, puntadas, tallajes, colores, calidad y demás. Entonces en cada uno de estos ítems se va evaluando, por ejemplo, que los colores de hilo estén todos del mismo color, que las puntadas estén correctamente calibradas y que sean acordes a lo que se pidió en la ficha técnica o en el prototipo. Y en caso de que no se cumplan estos ítems, se le va poniendo una calificación menor. Entonces dentro de los estándares del contrato nosotros tenemos que de cierto puntaje a cierto puntaje nosotros recibimos sin problema el producto, de otro puntaje a otro puntaje nosotros recibimos solo el producto que esté en condiciones y el resto nosotros lo regresamos al proveedor para que haga los cambios y de otra nota a la nota más baja, lo que hacemos nosotros es no recibir el pedido y esto nos avala nuestro contrato. Entonces los proveedores al tener este contrato de por medio, si se esfuerzan mucho más por cumplir todos los estándares de calidad para no trabajar, para no tener ningún problema al final. Entonces este contrato, este modo de contrato y estas tablas de calificación nos han servido porque ya no existe solo un control de calidad, sino existe un doble control de calidad. Un control de calidad por parte de nuestro proveedor que nos entrega los productos en perfecto estado y un control de calidad por nuestra parte de todo lo que llega, lo que no llega en perfectas condiciones nosotros lo regresamos y cuando retorna ya con las correcciones volvemos a hacer este control de calidad para revisar que todo esté perfecto. Cuando son producciones demasiado grandes nosotros hacemos el control de calidad con prendas aleatorias entonces de cada modelo de cada color vamos seleccionando de manera aleatoria y en la mayoría de los casos por no decir en todos vienen todos los productos en perfecta condición porque el proveedor ya sabe que cuando se trata de nuestra marca debe estar todo con una calidad perfecta</p>
----	--	--

14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	Bueno, es lo que comentaba en la pregunta anterior. Nosotros manejamos de manera interna el control de calidad en diferentes procesos de la producción y cuando trabajamos de manera externa con un proveedor, lo que hacemos es manejar contratos de calidad y dentro de este contrato existe una tabla de calificación en donde se califica cada ítem y se recibe con cambios o no se recibe dependiendo de la calificación que esta tenga. Incluso es una de las condiciones del contrato para Fundora es que nosotros no trabajamos con un proveedor que haya sacado menos de una nota. Entonces, si es que a un proveedor nosotros no le recibimos un producto, no podemos volver a trabajar con el proveedor. Esto lo hacemos para mantener los estándares de nuestra calidad supremamente altos y que también los proveedores sepan que no somos una marca con la que ellos pueden arriesgar la calidad
Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Bueno, la verdad el tema financiero de la marca es bastante extenso. No se limita únicamente a hacer un presupuesto anual, sino que está en cada parte del proceso de llevar la marca. Entonces, si bien nosotros manejamos presupuestos anuales, hacemos un business plan, incluso poner los precios a nuestros productos, es parte de la gestión financiera que tenemos en el emprendimiento. Entonces, dependiendo de nuestra línea productiva, nosotros determinamos cual es el mejor margen de ganancia que nosotros podemos tener, como vamos a gestionar nuestros recursos, como vamos a mantener las inversiones, donde está invertido ya el dinero. Entonces, realmente el tema financiero es algo que está en absolutamente todos los aspectos del
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Bueno nosotros identificamos diferentes componentes al momento de elaborar un presupuesto basado, como habíamos comentado anteriormente en las analíticas financieras del año pasado, del año anterior, del año que ya termina. Entonces, nosotros elaboramos estos business plan anual en donde nosotros vemos cuáles son nuestros productos estrella, que es lo que más se ha vendido, que es lo que menos se ha vendido, porque no se han vendido las cosas para cada línea productiva, quien es nuestro segmento, quién es nuestra competencia, cuál es su dinámica de compra de nuestros consumidores. Entonces, por ejemplo, un producto que se realiza de manera industrial, de manera seriada, nosotros no podemos mantener el mismo margen de ganancia que tenemos con otros productos elaborados de manera artesanal, que son productos muchos exclusivos, con un stock mucho más limitado. Entonces va a depender de cada línea productiva y dentro de cada línea productiva va a haber todo este análisis que conlleva a un plan de negocios, incluso nosotros manejamos diferentes estrategias dentro de cada uno de los rines productivos para poder tomar las mejores decisiones para cada una de ellas.
17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	La verdad, para mí la gestión de costos es una de las cosas más importante, debido a que cuando no la teníamos, yo sentía que nosotros tomábamos decisiones dentro del emprendimientos a ciegas. Entonces, el conocer acerca de finanzas, el reconocer acerca de costes nos ha ayudado mucho a poder tomar las decisiones mucho más conscientes y sobre todo utilizando y analizando la información que nos da nuestros números y al mismo tiempo nuestros clientes. Entonces, para mí la gestión de costos es una de las cosas más importantes del emprendimiento para poder llegar a la rentabilidad.
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		

18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	Bueno, la verdad es que este tema creo que es el que aún nos falta de seguir construyendo. Los temas anteriores han sido algo que identificamos que ha sido nuestro problema y lo hemos ido trabajando en los últimos años. Sin embargo, en gestión de operaciones sigo siendo yo la persona encargada de, por ejemplo, ir a cotizar las telas, comprar las telas, llevar telas a proveedores, hacer las visitas a proveedores para hacer los controles de calidad. Entonces, actualmente la operación y la logística sigue estando encabezada por mí, porque aún el tamaño o escala de nuestra producción me lo permite. Eventualmente, estoy segura que es algo que voy a tener que profundizar mucho más y mejorar el tema logístico para abaratar costos, para hacer que todo sea mucho más rápido. Entonces, si actualmente llevo yo todo el tema de operación y logística, pero es una de las cosas que sé que todavía nos falta
19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	Si se llegan a delegar ciertas tareas, pero siguen encabezadas por mi persona, ya que siento que es algo que debo estar yo a la cabeza aun, ósea aun la escala del emprendimiento me lo permite. Entonces sí, pero incluso cuando nosotros tercerizamos, trato yo de negociar con nuestros proveedores para que me permitan estar presente en ciertas etapas de la producción para cerciorarme de que todo marche bien. Entonces, en algunos escenarios, por ejemplo, el tema de entrega o el tema de enviar telas trato yo siempre de ser la persona que organice esto para que todo salga bien.
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	La verdad este es otro tema que aún lo hacemos nosotros de manera empírica. Nosotros tratamos de optimizar los recursos que tenemos para diferentes objetivos. Entonces dentro del tema por ejemplo desperdicio textil que existe muchísimo dentro de la industria, nosotros tratamos de optimizar siempre nuestros productos y hacer programas para poder reutilizar estos textiles. Entonces algunos de los retazos y textiles que nosotros tenemos como remanente, nosotros los donamos a causas donde se utilizan estos remanentes para darles una segunda vida. También dentro de nuestras colecciones, dentro de la línea signature, que es la línea que tiene entre concepto y un diseño mucho más elaborado, nosotros a veces elaboramos prendas a base de patchwork tratando de rescatar los remanentes y que se conviertan en prendas útiles y que no se queden como desperdicio. Adicionalmente a esto nosotros también aplicamos programas de segunda vida dentro de nuestras prendas. Entonces, por ejemplo, si es que nosotros hacemos una prenda Fundora, pueden pasar tres años de que nosotros le hemos vendido, el cliente puede regresar a nosotros en caso de que se le abra una costura, en caso de que tenga algún problema y le damos soluciones creativas para que esta prenda se siga pudiendo utilizar. Entonces esto primero nos afianza mucho con los clientes porque saben que las prendas de Fundora duran muchísimo tiempo y que en caso de que algo le pase a la prenda ellos pueden recurrir a nosotros para darles esta opción. Adicionalmente también hemos llegado a intervenir prendas de clientes que no vienen de nuestro taller, sino son prendas externas que se les quiere dar una segunda vida. Entonces, por ejemplo, tenemos clientes que han heredado una prenda de su familia y quieren dar una segunda vida ya que estaba manchada, estaba dañada, estaba rota y entonces nosotros sí ofrecemos este servicio de diseño para darle una segunda vida a las prendas y de esta manera nosotros hacemos que las prendas sean mucho más duraderas y no terminen en un tema de desperdicio.

21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	Bueno, como comentaba, creo que para nosotros el tema de los programas de segunda vida es algo supremamente importante porque como decía, no solo nos ayuda a ser más amigables con el medio ambiente, sino también nos ayuda a tener esa fiabilidad con el cliente. Entonces, cuando el cliente tiene algún tipo de problema con una prenda viene Fundora, nosotros la intervenimos para que pueda seguirla usando por mucho tiempo más o incluso cuando son prendas que no hemos hecho, nosotros también le ofrecemos este servicio a nuestras clientes y también muchas veces les comentamos cuando ya una prenda, por ejemplo está en muy malas condiciones, como pueden ellos reutilizar esta prenda o incluso la mejor manera de desecharla según la composición de la tela, si es que es poliéster, si es que es algodón, si es que es biodegradable o no la fibra. Entonces, como tal no tenemos tal vez ninguna estrategia, pero nuestro programa de segunda vida la verdad es que siento que es aportar un granito de arena al tema del medio ambiente.
----	--	---

Nota: elaboración propia.

### Anexo 3 Entrevista Pupila.

Nombre marca		Pupila
Propietario		Dis. Gabriela Padrón
Sección 1: Gestión empresarial		
1	¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?	No, al comienzo la marca nació muy orgánicamente sin expectativas de crecimiento, pero pues las funciones que yo desempeñaría serían todas al empezar sin un plan establecido o capital de inversión.
2	¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?	La información ha llegado a través de la experiencia, con errores y con aciertos ha sido que ha crecido la marca.
Sección 2: Marketing		
3	¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?	Creo que las redes sociales fueron todo para nuestro marketing inicial, sin embargo, si hicimos algunas pautas al inicio de la marca.
4	¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?	Hoy el marketing se apoya de las galerías que reciben nuestro producto mediante la difusión de los mismos en las distintas ciudades, pero también en sus redes sociales y las propias de la marca.
5	¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?	Si, existe una competencia, pero al mismo tiempo al tener una identidad sólida de la marca no es posible que una competencia tan directa, creo que esa es la clave.
Sección 3: Rentabilidad financiera		
6	¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?	Esta parte siempre me ha parecido difícil porque si bien la marca es sostenible también he utilizado el capital invertido y la ganancia muchas veces para otros ámbitos de mi vida, pero si llevaría una mejor administración del dinero generado por pupila seguro que la marca contaría con más inversión y un crecimiento más notable... esto lo haré en un futuro peor por ahora sigo invirtiendo en mi profesión.
7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	No.
Sección 4: Gestión inventario		

8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	Si, cada galería tiene su inventario pupila que se va actualizando poco a poco y en mil personales donde están los productos o insumos que tengo disponibles.
9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	Llevo inventario por producto general, no tengo establecido un inventario tan específico, es decir, en mi caso tengo muchos Estampados entonces ni tengo un inventario x estampado sino por tamaño o diseño.
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	Somos 4 en total, donde yo sería la jefa y 3 costureras que trabajan x producto, está ha sido la forma en la que hemos funcionado mejor para la situación actual de la marca.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	Totalmente tenemos plena confianza entre trabajadores, nos gusta mucho lo que hacemos y valoramos nuestras cualidades de puntualidad, calidad y disciplina
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	Si, cada persona tiene sus actividades. Ya sabemos quién hace mejor este producto a diferencia de las demás y con eso agilizamos tareas y garantizamos un producto de calidad.
Sección 6: Gestión de calidad		
13	¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y como lo es ahora?	Al comienzo sólo buscamos que se vea bien y que funciones y tengo buen precio. Hoy vemos más la calidad que el precio de la mano de obra porque si haces un producto de calidad el precio será justo y alguien lo valorará seguro.
14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	La forma de probar las prendas es mediante prototipos donde vemos que funciona y que no para hacer cambios posteriores.
Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Financieramente se lleva un registro de gastos por producto y de esta forma se asigna un costo de venta al público, claro que se tiene en mente un límite de gasto para no superar lo establecido en el público que circula la marca.
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Para establecer un presupuesto pues un estudio del mercado y de mi público para saber cuándo están dispuestos a pagar porque si no hay esta posibilidad es difícil que el producto salga y de acuerdo a eso jugar y probar un poco sus límites.

17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	Es indiscutiblemente una limitante, pero como mencionaba hay que arriesgar un poquito para probar y de esta manera poder crear productos más elevados que nos representen como diseñadores y no quedarnos cómodos en el producto barato que seguro se vende.
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		
18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	Para la logística creo que es importante mencionar que casi trabajando bajo pedido ya que la inversión por colección no es tan alta no se puede hacer todos los colores y tamaños de cada producto, por lo tanto, cada vez que sale una colección se crea un catálogo, el cual será el que lidere las órdenes y pedidos
19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	
21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	

Nota: elaboración propia.

Anexo 4 Entrevista Belandy.

	Nombre marca	Belandy (antes MIRKA)
	Propietario	Raquel Hidalgo
	Año de inicio	2021
	Breve descripción	Marca de indumentaria dedicada a bodys y trabajos a medida
Sección 1: Gestión empresarial		
1	¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?	Con la marca anterior llamada MIRKA tenía una idea básica de gestión y el negocio no prosperó, actualmente estoy apenas iniciando con Belandy y estoy aplicando conocimientos aprendidos en la maestría.
2	¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?	De forma autónoma con la marca y en estudios.
Sección 2: Marketing		
3	¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?	Únicamente las personas que me conocían me solicitaban productos y estos compartían con conocidos que me buscaban después. Así es como he mantenido la difusión ya que se me dificulta el uso de redes sociales.
4	¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?	Me gusta tomar fotos y videos del proceso para compartirlos.
5	¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?	Si he identificado a varias marcas de competencia, sin embargo, estas no realizan como tal diseño independiente y es algo que tengo a mi favor
Sección 3: Rentabilidad financiera		
6	¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?	Cuando inicié con MIRKA tuve dificultades económicas en cada paso porque no logré vender la mayoría, en su mayoría familiares compraron las prendas. Actualmente cuento con un presupuesto mejor y el trabajo de medio tiempo que llevo apoya mi economía.
7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	Actualmente no
Sección 4: Gestión inventario		
8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	Nunca llevé inventario y por eso tuve pérdidas. Actualmente llevo un registro en excel de lo que mantengo en el taller.

9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	Mi inventario es llevado en Excel y se separa en maquinaria, insumos, prendas.
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	Por lo general trabajo sola y ocasionalmente mi mama me ayuda con detalles finales como cortar hilos.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	Como la persona que me suele ayudar es mi mama si mantenemos buena relación.
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	No
Sección 6: Gestión de calidad		
13	¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y como lo es ahora?	El taller es artesanal y el máximo de prendas que se ha llegado a hacer es de 6 prendas por talla y quien los confecciona soy yo entonces no llevaba registro del proceso en cuanto a tiempo.
14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	Busco materiales asequibles y de buena calidad, mantengo la maquinaria en revisión y cada prenda es revisada al final y antes de su entrega.
Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Actualmente no me encuentro con ventas de bodys ya que estoy experimentando con su producción, pero en prendas independientes tomé en cuenta el tiempo, mi movilidad y los insumos. Para los gastos de la marca cuento con una cuenta bancaria que es en específico para la marca.
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Luz, insumos, materiales.
17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	Si no gestiono bien por lo general tengo perdidas.
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		

18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	Actualmente la logística depende de la prenda que vaya a confeccionar. En caso de bodys el básico inicia con la organización de materiales. Primero se revisa la maquinaria y se establece que esté en orden y con los hilos correctos y cargados. Luego proceder al corte de los patrones. Mantengo dos canastos para poder pasar de lo que está por hacer y lo que ya se hizo. Al final se revisan acabados y calidad.
19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	Por lo general solo recibo ayuda cortando hilos sobrantes.
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	Actualmente no.
21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	Procuro no dejar muchos desperdicios y reutilizarlos para otros proyectos si los tengo.

Nota: elaboración propia.

Anexo 5 Entrevista de Polenta.

Nombre marca		POLENTA STUDIO
Propietario		ISABELLA RODAS
Año de inicio		
Breve descripción		
Sección 1: Gestión empresarial		
1	¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?	Tenía una idea general pero no profunda con respecto a cada área y procedimiento para llevar a cabo una producción.
2	¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?	He hablado con colegas que trabajan en fábricas y eso me hizo decidir buscar cursos y maestrías relacionadas con el tema. Por ahora estoy tomando un curso de la Universidad San Francisco titulado “Diseño estratégico para tu marca de moda”.
Sección 2: Marketing		
3	¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?	Bueno yo comencé primero con el branding de Polenta Studio, ha sido mucho más fácil crear una identidad visual de marca. Por ahora me manejo por Instagram.
4	¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?	He estado trabajando con una Diseñadora Gráfica con experiencia en marketing y me ha ayudado en eso y en las artes para subir a redes sociales.
5	¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?	Sí, de hecho, cuando inicie el branding de la marca las chicas de la agencia me ayudaron con un estudio de mercado, presentándome a otras marcas que yo desconocía.
Sección 3: Rentabilidad financiera		
6	¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?	Inicie con una inversión grande gracias al apoyo de mis papas, me está yendo bien y espero seguir creciendo. Pero el crecer viene con más responsabilidades y conocimientos que siento que aún me faltan por aprender. Por eso entre una de mis opciones de maestría está hacer un MBA.
7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	Me ayuda una contadora a la cual le pago por horas.
Sección 4: Gestión inventario		

8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	Si manejo un inventario detallado en Numbers y lo continúo haciendo, gracias a un formato base que me ayudó la contadora.
9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	Igual en <i>numbers</i> y llevó el inventario de cada colección.
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	Trabajo con costureras que me maquilan las prendas, pero no tengo empleados contratados aún.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	Si, gracias a la trayectoria y experiencia de las costureras con las que trabajo aprendo cosas nuevas.
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	No
Sección 6: Gestión de calidad		
13	¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y como lo es ahora?	Creo que lo que más me he dado cuenta es la importancia de los patrones, ahora estoy buscando personas que me elaboren los patrones, utilizo telas e insumos de excelente calidad y considero que es indispensable realizar pruebas de lavandería para asegurar la calidad de las telas, lo implementare a futuro.
14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	Por el momento estoy comenzando a implementar patrones y mantener un solo cuadro de tallas.
Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Destinado cierto porcentaje de cada prenda para crear un fondo para la marca.
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Como recién comencé hace poco no he tenido en consideración ese aspecto.
17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	Todavía no lo siento.
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		
18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	No

19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	Si
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	No, pero quiero comenzar a utilizar telas de origen natural.
21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	No.

Nota: elaboración propia.

Anexo 6 Entrevista de Camila Coronado.

Nombre marca	Camila Coronado
Propietario	Camila Coronado
Año de inicio	2022
Breve descripción	
Sección 1: Gestión empresarial	
1	<p>¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?</p> <p>Yo tenía los conocimientos que nos dieron en clases, que era lo del plan financiero, por ejemplo, costos fijos, variables, un estudio de mercado, bueno, cosas así. Creo que se hace un poco más complicado pasarlo de la teoría a la práctica.</p>
2	<p>¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?</p> <p>En clase, casi todo lo que sé es de clases del grado y ahora de la maestría. Obviamente en la maestría como que fue más profundo, pero en el grado sí vi. Y aparte, o sea, ya para la marca sí me leí unos dos libros sobre gestión.</p>
Sección 2: Marketing	
3	<p>¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?</p> <p>Al principio solamente por redes sociales y en ferias de emprendimientos o las ferias del CIDAP, pero lo que más rentable me resulta por que la marca es chiquita, es realidad solo en redes sociales.</p>
4	<p>¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?</p> <p>Yo diría que no tengo una estrategia así definida paso por paso y en realidad creo que lo hago muy intuitivamente, probando quizá con colaboraciones, con influencers, quizá pagando en Instagram.</p>
5	<p>¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?</p> <p>Yo creo que tengo una idea de quién es mi competencia, pero en realidad no estoy muy pendiente de precios, es que en Cuenca solo puede pensar en una o dos marcas que hacen cosas similares sin embargo los precios y diseños varían, entonces tengo una idea, pero no está muy definida</p>
Sección 3: Rentabilidad financiera	
6	<p>¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?</p> <p>Cuando mi marca empezó yo pienso que en la finanza empezó muy floja porque nunca hubo un presupuesto que ya estaba definido para esto, no estaba contabilizando los gastos que tenía, sino que de mis ahorros yo fui haciendo la primera colección, las primeras fundas, las primeras colaboraciones, las primeras ferias, aunque en mi tesis de grado si desarrollé costos fijos y variables, pero nunca lo incluí en todos los costos para llegar al precio final.</p>

7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	
Sección 4: Gestión inventario		
8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	Al principio yo solo compre un par de hilos, hice muestras saque una colección, pero no saque muchas prendas por diseño, simplemente empecé a ver cuáles eran las que más se vendían y hacia bajo pedido, pero para la segunda colección ya hice cuenta cuanto gaste y si tenía un inventario de los materiales que yo tenía y de las prendas que tengo en stock, porque empecé a mandar a tiendas multimarca.
9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	La mayoría del tiempo trabajo sola, ya en la parte de la mano de obra trabajo con artesanas, que me ayudan son madres de familia, amas de casa y yo les pago por obra.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	Yo diría que no, a pesar de que trabajo sola, yo a veces no me soporto, pero cuando soy yo con una artesana si yo creo que nos entendemos trato de ser imparcial.
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	No porque soy solo yo detrás de todo.
Sección 6: Gestión de calidad		
13	¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y como lo es ahora?	Al principio yo creo que era muy intuitivo , yo revisaba cada prenda que salía , le hacia un control de calidad y siempre como que las primeras clientas fueron amigas mías , la gran mayoría era gente que yo conocía , les pedía feedback , ahora si tengo ya definido que hilos si debo usar y cuáles no , y también como yo soy la que teje y hace los patrones , ya se manejar mejor todo esto y se tejer con más precisión , entonces aparte de eso veo que las prendas más populares ya tiene patrones y cuando yo mando hacer con alguna artesana que me ayuda yo hago algún patrón especifico que ella ya se haya aprendido.
14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	

Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Mi marca hasta ahora en realidad no tenía un plan financiero lo que yo hacía era simplemente tomar en cuenta las ventas y anotar las ventas que ya tenía todos los meses y los gastos para saber si ese mes está recuperando o perdiendo
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Yo tengo presupuestos para las colecciones e intentó acomodar a veces dependiendo de la colección, de las tecnologías que vaya a utilizar y de las pruebas que tenga que hacer. Más o menos de 800 a 1200 dólares e intento que no suban más que eso, por que como no tengo un sueldo estable intento no gastar tanto en eso para que no me resulte inestable
17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		
18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	No la tengo más que nada porque estoy yo sola, pero pienso que cuando ya posicioné más la marca, si lo veo totalmente necesario
19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	Las únicas funciones que delegó en realidad son las de contabilidad, que tengo una contadora de los temas legales y de la parte de las artesanas con la mano de obra, pero lo demás hago yo,
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	Yo pienso que en realidad no lo hago debido a que no tengo nada de lo anterior desarrollado, yo considero que mi marca aún está en proceso de creación entonces no tengo desarrollado nada dentro de la gestión ambiental, pero yo pretendo mantener mi marca artesanal y a futuro si quisiera que tenga el menor desperdicio posible.
21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	

Nota: elaboración propia.

Anexo 7 Entrevista de Eunoia.

Nombre marca		EUNOIA
Propietario		ANTONELLA VASCONEZ
Año de inicio		
Breve descripción		Emprendimiento centrado en la elaboración de ropa casual para hombres y mujeres.
Sección 1: Gestión empresarial		
1	¿Al iniciar su marca usted tenía conocimiento acerca de la gestión que debía emplear en esta?	Cuando empecé mi emprendimiento no tenía mucho conocimiento de cómo llevarlo, pero con la universidad tuve una materia de gestión entonces por ahí tuve más conocimiento de eso y también empecé a tomar cursos en doméstica y YouTube de más o menos como gestionar un emprendimiento. Obviamente al inicio uno comete varios errores, pero de eso se aprende.
2	¿Cómo ha obtenido información acerca de la gestión empresarial?	
Sección 2: Marketing		
3	¿Al inicio de su marca cómo manejaba la difusión de su producto y cómo ha evolucionado hasta el día de hoy?	Bueno para la difusión de mi emprendimiento reuní a algunos amigos míos para hacer una sesión fotográfica en la que yo era la fotógrafa y lancé una sesión de fotos de mi primera colección de camisetitas y les pedí a mis amigos que difundieran mi trabajo y así más o menos iba teniendo clientes y ahora lo que intento hacer es difundir lo que hago mediante redes sociales, reels y tik toks, intento mantenerme activa y eso es lo que me ha funcionado hasta ahora. También cómo ha evolucionado mi marca es contratando un fotógrafo profesional, investigar más cómo se vería mejor mi feed y que se vea estéticamente bien.
4	¿Cómo plantea usted una estrategia de marketing para su marca?	Primero mediante moodboards me gusta hacer una lluvia de ideas, de las cosas que quiero hacer y cómo quiero llegar a la gente, entonces primero también estudio mi mercado, que es lo que le gusta, que es lo que no, también estudio el lugar en donde me encuentro y de ahí veo que se podría realizar con mi toque como diseñadora y de ahí meideo mediante redes sociales cómo puedo llegar a más gente, buscando audios en tik tok virales para mis vídeos, pago por publicidad en Instagram y así me he llevado todo este tiempo
5	¿Identifica quiénes son su competencia y cómo se mantiene en el mercado en relación con esta?	Bueno si identifico mi competencia, pero siempre trato de tener un diferenciador, ya sea la calidad de los productos o el diseño que sea diferente y único no algo que se vea en todo lado, entonces a mí me gusta igual crear un contenido diferente para mi marca y subir a las redes sociales y tener ese diferenciador para que mis clientes también se sientan identificados y atraigan a la gente que deseo.
Sección 3: Rentabilidad financiera		

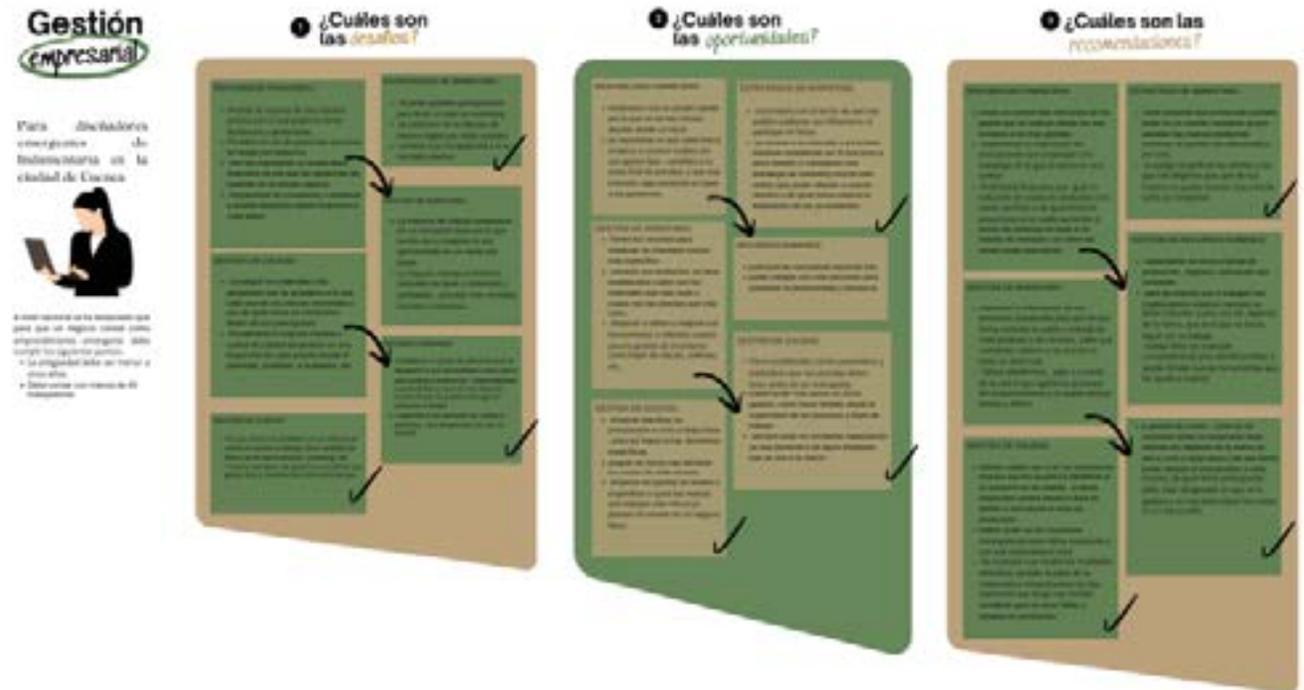
6	¿En cuanto a finanzas cómo fue el inicio en su marca y cómo lo lleva actualmente?	Yo comencé con los ahorros que tenía y los invertí y lo que iba ganando iba invirtiendo más y más y eso lo que hago hasta ahora, Ahora tengo un trabajo de medio tiempo y la plata que consigo ahí la invierto en mi página y también he estado en ferias.
7	¿Posee usted algún empleado que trabaje en el ámbito financiero?	No tengo ningún empleado de ningún tipo. Si quisiera tomar más cursos de finanzas
Sección 4: Gestión inventario		
8	¿Al momento de iniciar su marca llevaba usted un inventario y en ese caso cómo controlaba los recursos que ingresaban al emprendimiento y como lo hace ahora?	Al momento de empezar mi emprendimiento no llevaba ningún tipo de inventario, lo cual si me ocasiona algunos problemas. Ahora yo sí tengo un cuaderno en lo que anoto todo lo que compro, todos los gastos y costos, toda la mercadería que tengo y aparte también de la tela que me sobra también tengo un inventario el cual si me ha ayudado bastante para tener más organizado todo y que no se me vaya de las manos nada.
9	¿Cómo controla actualmente el inventario de los productos que salen de la marca? (De que elementos lleva inventario)	
Sección 5: Gestión de recursos humanos		
10	¿Trabaja usted sola o mantiene más trabajadores dentro de la marca?	En cuestión de personas, yo soy la única persona en este emprendimiento, entonces yo soy la que hace todo.
11	¿En cuanto al ambiente laboral dentro de la marca considera usted que existen relaciones positivas y compañerismo entre los involucrados en la marca?	
12	¿Crea actividades para los involucrados en la marca?	
Sección 6: Gestión de calidad		
13	¿En cuanto a la calidad de sus productos al inicio como era el proceso de producción para obtener la mayor calidad posible y como lo es ahora?	Al inicio no tenía mucho conocimiento de que tenía que hacer pruebas de calidad, entonces eso dejé de lado al inicio, pero ya después tuve que aprender, ahora gestiono yo viendo la mejor calidad de telas e insumos para mis productos.
14	¿Qué procesos lleva usted con el fin de gestionar la calidad de su producto?	Realizó algunas lavadas más o menos 3 seguidas para ver su calidad y su durabilidad, también la calidad de los estampados es muy importante para mí, entonces eso también le prestó atención. Y bueno también al comprar telas me percató en ver qué porcentaje de material tiene cada tela y así guiarme de la durabilidad de las telas y que tipo de estampación puedo hacer con varios tipos de tela.

Sección 7: Gestión de costos		
15	¿Cómo gestiona financieramente usted su marca?	Bueno yo cubro financieramente mi emprendimiento y con el trabajo a medio tiempo que tengo así me sustento
16	¿Qué componentes identifica usted para establecer un presupuesto?	Bueno para el presupuesto primero tengo que ver cuál es el siguiente paso si sacar una nueva colección o para una feria , si es para una feria , tengo que investigar cuánta gente va más o menos y de qué edad a que edad y con eso me hago un presupuesto .La última vez fui a la feria MERCAT y como yo también he sido cliente de esta feria se mas o menos cual es la competencia que iba a tener , la edad y el tipo de persona que iba a ser mi cliente , de que clase económica , entonces con eso más o menos me fui guiando para ver un presupuesto de tres días y más o menos calcular cuánto iba vender cada día , pero no tengo un sistema fijo para esos cálculos sino es más o menos con el conocimiento que tengo
17	¿Cómo influye su gestión de costos dentro de la toma de decisiones de su emprendimiento?	Influye bastante mi gestión de costos al hacer algo, ya que como dije antes he cometido bastantes errores al no calcular bien e invertir mucho más de lo que debería.
Sección 8: Gestión de operaciones y logística		
18	¿Posee un sistema para la gestión de operaciones y logística? ¿Si es así cómo lo lleva?	Y no lamentablemente no llevo una operación logística, no tengo mucho conocimiento en eso, pero también quiero tomar cursos y especializarme en gestión de empresa o de emprendimiento.
19	¿En cuanto a las operaciones dentro de su emprendimiento, delega usted funciones?	
Sección 9: Gestión Ambiental		
20	La gestión ambiental actualmente es un tema delicado, ¿usted aplica una gestión ambiental en su marca?	Para mí la gestión ambiental es muy importante para la gestión de mi marca, entonces siempre intento ser sustentable con el medio ambiente e intento siempre hacer que mis prendas sean de la mayor calidad posible para que tengan una vida mucho más larga.
21	¿Aplica usted alguna estrategia con el fin de promover la gestión ambiental?	Me gusta trabajar con materiales que sean amigables con el medio ambiente, usar estampados que sean durables al igual que los insumos

Nota: elaboración propia.

**Anexo 8** Folleto informativo: Desafíos, oportunidades y recomendaciones para emprendimientos de diseño emergente en la ciudad de Cuenca.

Desafíos, Oportunidades y Recomendaciones para emprendimientos



De: Raquel Hidalgo y Marina Jimenez. (2024). Desafíos, Oportunidades y Recomendaciones para emprendimientos.

[https://drive.google.com/drive/u/2/folders/Ig28b4NTH-FX3FYTYPiIroQLFGnoBOO\\_DCK](https://drive.google.com/drive/u/2/folders/Ig28b4NTH-FX3FYTYPiIroQLFGnoBOO_DCK)

**Anexo 9** Folleto informativo: Gestión empresarial y los conceptos que se deben tener en cuenta.



De: Raquel Hidalgo y Marina Jimenez. (2024). Gestión empresarial y los conceptos que se deben tener en cuenta.

[https://drive.google.com/drive/u/2/folders/Ig28b4NTH-FX3FYTYPiIroQLFGnoBOO\\_DCK](https://drive.google.com/drive/u/2/folders/Ig28b4NTH-FX3FYTYPiIroQLFGnoBOO_DCK)

**Anexo 10** Cuadros informativos y de operaciones de Belandy.

Inversiones e ingresos financieros de la marca Belandy

<b>Análisis de la rentabilidad financiera en Belandy</b>				
Detalles		Inversión aproximada	Ingreso aproximado	Descripción
Inversión actual	Maquinaria	Aproximado \$4000		Maquinaria industrial y casera (máquina de coser, maniquí, cortadora, plancha, mesa de corte).
	Insumos	Aproximado de \$500		Hilos, tijeras, carretes, bobinas, tornillos, pies prensatelas, agujas, alfileres, reglas, piezas para asentar costuras, telas, elástico, sesgo, etc.
Trabajo aparte de la propietaria	Taller de confección y boutique.		Ingreso mensual: \$390	Patronaje, corte, confección y ventas.
Belandy	Taller propio		Ingreso: no establecido	Diseño, patronaje, corte, confección y ventas
	Registro de marca	Aproximado de \$400		Se contrató a un profesional para realizar el proceso
	Capital aparte	Aproximado de \$3000		No especificado

Nota: elaboración propia.

## Modelo de etiqueta base para la marca Belandy

Etiqueta base para Belandy			
La etiqueta como mínimo debe cumplir con las condicionantes establecidas por la RTA (Reglamento Técnico Andino).			
Condicionantes	Observaciones	Modelo de etiqueta	
Nombre de la marca.	Belandy		
Propietario.	Raquel Hidalgo		
Ruc.	105183784001		
Ciudad / País de origen.	Cuenca / Ecuador		
Talla.	P / M / G		
Composición.	Polyester % Algodón %		Según la base textil
Instrucciones de cuidado	Lavado, secado, exposiciones varias.		Suelen explicarse con iconografía.

Nota. Elaboración propia.

## Modelo de inventario de maquinaria de la marca Belandy

Gestión de inventario						
Inventario de maquinaria en Belandy						
Máquina	Descripción	Cantidad	Año de adquisición	Último año de revisión	Observación	Imagen de referencia

Nota. Elaboración propia. El inventario se encuentra en orden alfabético y en el excel de la marca se encuentra completo.

## Modelo de inventario de insumos la marca Belandy

Gestión de inventario					
Inventario de Insumos en Belandy					
Insumo	Descripción	Cantidad	Año de adquisición	Observaciones	Imagen de referencia

Nota. Elaboración propia. El inventario se encuentra en orden alfabético y en el excel de la marca se encuentra completo.

## Modelo de inventario de productos la marca Belandy

Gestión de inventario						
Inventario de productos en Belandy						
Producto	Código del producto	Descripción	Cantidad	Año de confección	Observaciones	Imagen de referencia

Nota. Elaboración propia El inventario se encuentra en orden alfabético y en el excel de la marca se encuentra completo.

## Gestión de recursos de humanos de la marca Belandy

Estructura empresarial en Belandy			
Número de operarios fijos	1	Datos	Raquel Hidalgo (25 años): propietaria, diseñadora.
Número de operarios ocasionales	1	Datos	Eulalia Bueno (47 años): calidad (detalles)
Dirección general		Raquel Hidalgo	
Finanzas		Raquel Hidalgo	
Marketing		Raquel Hidalgo	
Inventario		Raquel Hidalgo	
Recursos humanos		Raquel Hidalgo	
Calidad		Raquel Hidalgo, Eulalia Bueno.	
Costos		Raquel Hidalgo	
Operaciones y logística		Raquel Hidalgo	
Gestión ambiental		Raquel Hidalgo	
Diseño		Raquel Hidalgo	
Patronaje		Raquel Hidalgo	
Corte		Raquel Hidalgo	
Confección		Raquel Hidalgo	
Detalles (cortar hilos sobrantes)		Raquel Hidalgo, Eulalia Bueno.	
Entrega		Raquel Hidalgo, Eulalia Bueno.	
Accesorios extras		Raquel Hidalgo, Eulalia Bueno.	

Nota. Elaboración propia.

Condiciones que se toman en cuenta para identificar la calidad en una prenda

Condiciones que se toman en cuenta para identificar la calidad en una prenda para Belandy			
Código	Calidad	Descripción	Ejemplo
A	Alta		
B	Media		
C	Baja		

Nota. Elaboración propia.

Proceso para el análisis de calidad de la marca Belandy

Calidad del producto en Belandy					
Producto	Código	Imagen de referencia	Inspección de calidad		Observaciones
			Alta		
			Media		
			Baja		

Nota. Elaboración propia.

Modelo para el análisis para la gestión de costos para la marca Belandy

Costos Belandy		
Factores que se toman en cuenta		Belandy
Factores	Descripción	
Proveedores	Insumos / Bases Textiles	
Bancos	Préstamos, cuentas.	
Clientes	Publicidad	
Competencia	Análisis	
Gobierno	Pagos gubernamentales	
Tecnología	Maquinaria	

Nota. Elaboración propia.

Modelo para el análisis de costos de un producto para la marca Belandy

Análisis de costos de productos para la marca Belandy			
Producto / imagen de referencia	Código	Factores	Descripción
		H o r a s invertidas	
		Bases textiles, insumos.	
		Packaging	
		Imágenes para publicidad	
		Transporte	
		Luz	
		Agua	
		Internet	

Nota. Elaboración propia.

Modelo para información de los proveedores para Belandy

Proveedores consultados para la marca Belandy			
Proveedor	Dirección	N ú m e r o telefónico	Observaciones

Nota. Elaboración propia.

Modelo de procesos para las operaciones de marca Belandy

Operaciones en Belandy				
Gestiones back-end (Ejecuciones ocultas al consumidor)	Persona principal a cargo	Ejecución de la estrategia	Descripción	Observaciones
Supervisión de los departamentos.	Raquele Hidalgo	Departamento empresarial. Departamento financiero. Departamento de marketing. Departamento de gestión de inventario. Departamento de recursos humanos. Departamento de gestión de calidad. Departamento de costos. Departamento de gestión ambiental.		
Supervisión y análisis de procesos.	Raquele Hidalgo	Sistema aplicado para: Diseño. Patronaje. Corte. Confección. Prueba de calidad. Marketing (Promoción, fotografía).		
Supervisión y análisis de ingresos y costos.	Raquele Hidalgo	Evaluación final de costos (insumos, producción). Identificación tentativa de ingresos.		
Análisis y mejoras en el plan estratégico	Raquele Hidalgo	Identificación para la siguiente producción y correcciones al plan estratégico inicial.		

Nota. Elaboración propia.

Modelo de procesos de logística de la marca Belandy

Logística en Belandy				
Gestiones back-end (Ejecuciones ocultas al consumidor)	Persona principal a cargo	Ejecución de la estrategia	Descripción	Observaciones
Proceso de diseño	Raquel Hidalgo			
Ejecución de diseño	Raquel Hidalgo	Patronaje		
		Corte		
		Confección		
		Correcciones finales		
		Prototipo final		
		Prueba de calidad		
		Correcciones (de ser el caso)		
		Sesión fotográfica para el marketing		
Movimiento de mercadería desde el proveedor al consumidor	Raquel Hidalgo	Proveedor		
		Envío / transporte.		
		Almacenamiento de bases textiles e insumos extras.		
		Servicios fuera de la marca.	Sublimación: Casa Farha. Estampación: no especificado. Bordados: no especificado.	
		Almacenamiento de productos confeccionados.		
		Canal de distribución.	Entrega a tiendas / envío directo al consumidor.	
Análisis de eficiencia	Raquel Hidalgo	Tiempo		
		Calidad		
		Aceptación del consumidor		

Modelo de procesos para la gestión ambiental en la marca Belandy

Gestión ambiental			
Periodo		Aplicación de gestión ambiental	Observaciones
Mirka	2020 - 2022	No aplicada continuamente en la marca.	Durante este periodo únicamente se trabajaron cuatro proyectos que contaron con la técnica de patchwork con remanentes.
Belandy	2023 - 2024	No aplicada en la marca.	
	2024	Actualmente se emplea patchwork para brindar una segunda vida a prendas con el uso de remanentes de proyectos pasados.	Artículos de regalo a partir de compras: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Totebag.</li> <li>● Cartucheras.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.



**Autoras**

Raquel Anabel Hidalgo Bueno  
Marina Edith Jimenez Carpio

**Tutora**

Dis. María del Carmen Trelles Muñoz

CUENCA, ECUADOR \_\_\_\_\_ **20**  
**24**



**DEPARTAMENTO  
DE POSGRADOS**