



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO
DE POSGRADOS**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA
DE DISEÑO DE AUTOR CAMILA CORONADO**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

Magíster en Diseño Textil y de Indumentaria con
mención en Gestión y Producción

AUTOR

Camila Valeria Coronado Jaramillo

DIRECTORA

Mgst. Silvia Zeas

CUENCA - ECUADOR



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**GESTIÓN PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MARCA
DE DISEÑO DE AUTOR CAMILA CORONADO**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
**MAGÍSTER EN DISEÑO TEXTIL Y DE INDUMENTARIA CON
MENCIÓN EN GESTIÓN Y PRODUCCIÓN**

AUTOR
Camila Valeria Coronado Jaramillo

DIRECTORA
Mgst. Silvia Zeas

CUENCA - ECUADOR
2024

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi tutora Silvia Zeas por todo el apoyo a lo largo del desarrollo de este proyecto, a todos mis docentes por el conocimiento brindado a lo largo de esta maestría. Finalmente agradezco a mi familia por estar siempre ahí para mí.

**CONTENIDO
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN**

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 CONCEPTOS PREVIOS	16
1.1.1 MODA	16
1.1.2 GESTIÓN	17
1.2 CREACIÓN Y GESTIÓN DE MARCAS DE MODA	19
1.2.1 MÉTODO LEAN START UP	24
1.2.2 APROXIMACIONES SOBRE EL PANORAMA DE GESTIÓN DE MARCAS DE MODA EN EL ECUADOR Y EN LA CIUDAD DE CUENCA	27

2. LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

2.1 FASES DE LA CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA	35
2.1.1 OPTIMIZACIÓN DE CADENA DE VALOR	37
2.2 LA CADENA DE VALOR Y EL PRODUCTO ARTESANAL	38
2.2.1 EL PRODUCTO ARTESANAL	38
2.2.2 FABRICACIÓN DE PRENDAS ARTESANALES	39

10
11
12

3. ANÁLISIS DE MARCA CAMILA CORONADO

3.1 RESUMEN DE MARCA	48
3.1.1 CLIENTE	49
3.1.2 MISIÓN	49
3.1.3 VISIÓN	49
3.1.4 VALORES DE MARCA	49
3.2 TRAYECTORIA DE MARCA	49
3.3 OBJETIVOS	55
3.4 PLANIFICACIÓN DE DISEÑO DE COLECCIÓN	55
3.4.1 MODELO DE NEGOCIO: RENOVACIÓN FRECUENTE	55
3.4.2 INVESTIGACIÓN DE COSTOS	56
3.4.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	56
3.5 MARKETING	56
3.5.1 ANÁLISIS DE MERCADO	56
3.5.2 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	57
3.5.3 COMPETENCIA	57
3.5.4 VENTAJA COMPETITIVA	57
3.5.5 RELACIONES PÚBLICAS	57
3.6 ADMINISTRACIÓN	58
3.6.1 CARGOS PRINCIPALES DE EMPRESA	58
3.6.2 RECURSOS HUMANOS	58
3.7 ESTRUCTURA FINANCIERA	58
3.8 PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	60
3.8.1 CADENA DE PRODUCCIÓN DE CAMILA CORONADO	60
3.8.2 FICHAS TÉCNICAS	62
3.8.3 FLUJO DE INFORMACIÓN	62
3.8.4 ROL DE AGENTES	63
3.8.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN	63
3.9 ESTRUCTURA LEGAL	64
3.9.1 FACTURACIONES	64
3.10 RESULTADOS DE ANÁLISIS	64
3.10.1 ANÁLISIS FODA	64

47

4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA MARCA

CAMILA CORONADO	70
4.1 RESUMEN	71
4.1.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN PARA CAMILA CORONADO	72
4.2 PLANIFICACIÓN DE COLECCIÓN	73
4.2.1 LISTA DE PROVEEDORES DE CAMILA CORONADO	73
4.2.2 COMPRAS MAYORISTAS	74
4.2.3 INVENTARIO DETALLADO DE LOS INSUMOS EN STOCK	75
4.2.4 PRESUPUESTO DE COLECCIÓN	76
4.2.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	78
4.3 MARKETING	79
4.3.1 PLANIFICACIÓN DE CONTENIDO EN REDES SOCIALES	79
4.3.2 PROMOCIÓN CON INFLUENCIADORES	82
4.3.3 FACILIDAD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN	82
4.4 ADMINISTRACIÓN: RECURSOS HUMANOS	84
4.5 ESTRUCTURA FINANCIERA	85
4.5.1 CÁLCULO DE HORA DE HORA DEL DISEÑADOR	85
4.5.2 COSTOS FIJOS	86
4.5.3 COSTOS VARIABLES	87
4.5.4 PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO	87
4.6 PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	89
4.6.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	89
4.6.2 DIAGRAMA DE OPERACIONES	91
4.6.3 ADAPTACIÓN DE FICHAS TÉCNICAS A NECESIDADES DE MARCA	93
4.7 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	97
4.7.1 INVENTARIO POR COLECCIÓN	97
4.7.2 FERIAS DE EMPRENDIMIENTO A NIVEL NACIONAL	98
4.7.3 TIENDAS MULTIMARCA A NIVEL NACIONAL	99

5 DESARROLLO DE COLECCIÓN

5.1 METODOLOGÍA LEAN STARTUP	105
5.1.1 ANÁLISIS DE COLECCIONES PREVIAS	106
5.1.2 DESARROLLO DE COLECCIÓN WHATSOEVER	114
5.1.3 FIJACIÓN DE PRESUPUESTO	114
5.1.4 CONSTANTES Y VARIABLES DE COLECCIÓN	115
5.1.5 BOCETOS INICIALES	115
5.1.6 VALORACIÓN DE PERCEPCIONES	117
5.1.7 ANÁLISIS DE CUADROS DESCRIPTIVOS	118
5.1.8 DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE COLECCIÓN	120
5.1.9 PERCEPCIONES SOBRE EL DISEÑO	132
5.1.10 PERCEPCIONES DE PROMOCIÓN DE WHATSOEVER 2023	133
5.2 FIJACIÓN DE PRECIOS PARA COLECCIÓN WHATSOEVER	135
5.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CONTENIDO	136
5.4 COLABORACIONES CON CREADORES DE CONTENIDO	141
5.5 PARTICIPACIÓN EN TIENDAS MULTIMARCA	142
5.6 CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO	143
5.7 RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFIA	146

105

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 01: Organización y gestión de la actividad empresarial.	19
FIGURA 02: Modelo hegemónico de gestión de moda.	21
FIGURA 03: Plan de actividades empresariales	23
FIGURA 04: Ilustración del método Lean Startup.	25
FIGURA 05: Ilustración del Método Lean Startup	26
FIGURA 06: Gestión de moda para el emprendimiento emergente en la ciudad de Cuenca.	30
FIGURA 07: Cadena de valor de Porter	35
FIGURA 08: Cadena de valor de Porter	44
FIGURA 09: Proceso de creación de plan de gestión	46
FIGURA 10: Productos de Camila Coronado	48
FIGURA 11: Perfiles de Instagram, Tik Tok y Facebook de Camila Coronado	50
FIGURA 12: Participación en Feria CIDAP 2023.	51
FIGURA 13: Pop up Pupila – Camila Coronado, 2023.	52
FIGURA 14: Desfiles de modas, participación de Camila Coronado entre 2021- 2023.	53
FIGURA 15: Cronología de marca.	54
FIGURA 16: Tendencia de ventas del año 2023	59
FIGURA 17: Gráfico para analizar la cadena de valor en base a Zeas, 2016.	61
FIGURA 18: Diagrama de flujo de información de Camila Coronado.	62
FIGURA 19: Plan de gestión de Camila Coronado, identificación de estrategias.	70
FIGURA 20: Cronograma de actividades de Camila Coronado	78
FIGURA 21: Perfil de Camila Coronado en Instagram previo a aplicación de estrategias de marketing	80
FIGURA 22: Estadísticas de actividad del público de Camila Coronado en Instagram	80
FIGURA 23: Estadísticas de alcance por tipo de contenido de Camila Coronado en Instagram	81
FIGURA 24: Planeación de contenido semanal para el contenido de marca	81
FIGURA 25: Uso de herramienta Linktree	82
FIGURA 26: Uso de herramienta Linktree, catálogos	83
FIGURA 27: Cálculo de hora de diseñador	85
FIGURA 28: Proceso productivo de colección de Camila Coronado	90
FIGURA 29: Símbolos de diagrama de operaciones	91
FIGURA 30: Diagrama de operaciones para producciones de Camila Coronado	91
FIGURA 31: Diagrama de operaciones con comunidad de artesanos para producciones de Camila Coronado	92
FIGURA 32: Fichas técnicas de experimentación	94
FIGURA 33: Fichas técnicas de experimentación	95

FIGURA 34: Fichas técnicas de experimentación	96
FIGURA 35: Desarrollo de Colección con método de conocimiento validado	105
FIGURA 36: Gorros	107
FIGURA 37: Crop top floral	107
FIGURA 38: Minicrop	107
FIGURA 39: Chaleco de mariposa	107
FIGURA 40: Crop top asimétrico	107
FIGURA 41: Puffy sweater	109
FIGURA 42: Sweater asimétrico	109
FIGURA 43: Mini totes	109
FIGURA 44: Sweater floral	109
FIGURA 45: Cárdigan floral	109
FIGURA 46: Lola top	111
FIGURA 47: Messy sweater	111
FIGURA 48: Merino sweater	111
FIGURA 49: Lover sweater	111
FIGURA 50: Falda de malla	111
FIGURA 51: Lola dress	113
FIGURA 52: Mini lola dress	113
FIGURA 53: Merino Vest	113
FIGURA 54: Merino short	113
FIGURA 55: Merino skirt	113
FIGURA 56: Bocetos iniciales de colección Whatsoever	116
FIGURA 57: Valoración de hipótesis #1	117
FIGURA 58: Resultados de valoración de hipótesis #1	118
FIGURA 59: Boceto de colección #1	120
FIGURA 60: Resultados de valoración de prototipo #1	121
FIGURA 61: Boceto de colección #2	122
FIGURA 62: Resultados de valoración de prototipo #2	123
FIGURA 63: Boceto de colección #3	124
FIGURA 64: Resultados de valoración de prototipo #3	125
FIGURA 65: Boceto de colección #4	126
FIGURA 66: Resultados de valoración de prototipo #4	127
FIGURA 67: Boceto de colección #5	128
FIGURA 68: Resultados de valoración de prototipo #5	129
FIGURA 69: Boceto de colección #6	130
FIGURA 70: Resultados de valoración de prototipo #6	131
FIGURA 71: Ventas durante abril – junio, 2024	132
FIGURA 72: Alcance de cuentas en red social Instagram	133
FIGURA 73: Aceptación de prenda por colección	134
FIGURA 74: Planificador semanal de contenido	136
FIGURA 75: Archivo de publicaciones según planificación de contenido	137
FIGURA 76: Perfil de Camila Coronado durante periodo de aplicación de estrategias de marketing	138
FIGURA 77: Cuentas alcanzadas durante periodo de aplicación de	

estrategias de marketing	139
FIGURA 78: Ventas enero – junio 2024	140
FIGURA 79: Colaboraciones con creadores de contenido	141

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 01: Definición de emprendimiento y emprendedor.	28
TABLA 02: Modelo de Negocio: Renovación Frecuente	55
TABLA 03: Mercado de Camila Coronado	56
TABLA 04: Estructura de fijación de precios	58
TABLA 05: Rol de Agentes	63
TABLA 06: Estrategia Omnicanal	63
TABLA 07: Análisis FODA	64
TABLA 08: Cadena de valor de Camila Coronado.	67
TABLA 09: Resumen de marca	71
TABLA 10: Objetivos de marca	72
TABLA 11: Proveedores de Hilos para Camila Coronado	74
TABLA 12: Tabla de insumos Pasa	74
TABLA 13: Tabla de insumos Hilandesa	75
TABLA 14: Inventario de insumos Camila Coronado	76
TABLA 15: Presupuesto de colección para Camila Coronado	77
TABLA 16: Registro de mano de obra	84
TABLA 17: Gastos fijos	86
TABLA 18: Costos variables	87
TABLA 19: Precio de venta público	88
TABLA 20: Inventario de prendas en stock	97
TABLA 21: Ferias de emprendimiento nacionales	98
TABLA 22: Tiendas multimarca nacionales	99
TABLA 23: Análisis de productos con mayores ventas Bella Nona	107
TABLA 24: Análisis de productos con menores ventas Bella Nonna	109
TABLA 25: Análisis de productos con mayores ventas 2023	111
TABLA 26: Análisis de productos con menores ventas	113
TABLA 27: Presupuesto para colecciones de Camila Coronado	114
TABLA 28: Constantes y variables de colección	115
TABLA 29: Cuadro descriptivo de análisis de promoción de prendas Whatsoever	119
TABLA 30: Valoración de Chaleco Cheeky	121
TABLA 31: Valoración de Chaleco Joy	123
TABLA 32: Valoración de Chaleco Loud	125
TABLA 33: Valoración de cardigan Happy	127
TABLA 34: Valoración de Abrigo Emotion	129
TABLA 35: Valoración de Abrigo Emotion	131
TABLA 36: Precio de venta público de colección Whatsoever	135
TABLA 37: Tiendas multimarca	142

RESUMEN

Para que una marca de moda logre mantenerse en la industria se requiere creatividad, innovación y una gestión eficiente y estructurada en base a las necesidades de la marca, este proyecto se centra en cómo la gestión empresarial puede mejorar el desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo de la marca de diseño de autor Camila Coronado. A partir del análisis de su cadena de valor, se plantea un plan de estrategias para mejorar la producción y comercialización de sus productos, dando como resultado una línea base de gestión para la marca. La combinación de estos elementos permitirá a la marca mejorar su desempeño y como consecuencia podrá crecer y posicionarse con el paso del tiempo. Este proyecto busca no solo el desarrollo orgánico del emprendimiento mediante, sino que también busca inspirar a futuros emprendedores a combinar creatividad y gestión empresarial en sus emprendimientos para favorecer el diseño de moda local en la ciudad de Cuenca.

Palabras clave: emprendimiento de moda, gestión de moda, cadena de valor, tejido en crochet, plan de estrategias.

ABSTRACT

For a fashion brand to be able to remain in the industry, creativity, innovation and an efficient and structured management based on the needs of the brand are required. This project focuses on how business management can improve development and long-term sustainability for the designer brand Camila Coronado. Based on the analysis of its value chain, a strategy plan is proposed to improve the production and marketing of its products, resulting in a management baseline for the brand. The combination of these elements will allow the brand to improve its performance and as a consequence it will be able to grow and position itself over time. This project seeks not only the organic development of entrepreneurship through, but also seeks to inspire future entrepreneurs to combine creativity and business management in their ventures to promote local fashion design in the city of Cuenca.

Key words: fashion entrepreneurship, fashion management, value chain, crocheting, strategic plan.

INTRODUCCIÓN

El campo de la moda es un sector diverso y dinámico, en constante cambio y busca de novedad, por lo que para que un negocio de moda pueda mantenerse en el mercado se debe considerar varios factores, no solo en el área de diseño cuidando de la creatividad y la innovación. Es importante cuidar de todas las áreas de trabajo necesarias para crear y comercializar un producto, por esto la aplicación de estrategias de administración adecuadas para las necesidades de dicho negocio es imprescindible para el desarrollo del mismo.

Dentro de los variados campos de la moda en los que puede surgir un negocio se encuentra la moda artesanal, en un sector altamente competitivo, en donde la moda rápida que ofrece tendencias nuevas y prendas de producción masificada es predominante en el mercado, la producción artesanal aporta creatividad e individualidad, contraponiéndose a la producción industrial con prendas realizadas en producciones lentas y limitadas. La moda artesanal fusiona la creatividad artística y las nuevas tecnologías para llegar a la comercialización de productos distintivos, sin embargo, las características de un producto elaborado manualmente conllevan a particularidades en la administración de sus procesos de producción y comercialización.

El presente proyecto de investigación se sumerge en la exploración de cómo la gestión puede potenciar el desarrollo y la sostenibilidad de un emprendimiento que usa técnicas artesanales tomando en cuenta las necesidades particulares que requiere la producción hecha a mano en el contexto local. Centrándose específicamente en el caso de la marca Camila Coronado, el cuál fue creado en el año 2022, que ofrece indumentaria femenina realizada de manera artesanal con tejido de crochet y dos agujas. El emprendimiento se creó a partir de

la tesis de grado de la carrera de Diseño Textil e Indumentaria de la Universidad del Azuay; "Diseño de autor con tejido de crochet ". En donde se buscaba aportar visibilidad a la técnica del crochet mediante diseños creativos y originales. El presente proyecto de titulación se desarrolla como una continuación del trabajo mencionado anteriormente.

La tesis se estructura partiendo desde la gestión empresarial de moda como herramienta estratégica para potenciar la competitividad de la marca, toma la cadena de valor de la marca como estructura base sobre la cual desarrollar la gestión de procesos de producción y comercialización. El objetivo de este proyecto es sentar las bases para crear un desarrollo sostenible a lo largo del tiempo para la marca.

El marco teórico desarrollado en los siguientes capítulos explora el concepto de moda desde un enfoque cultural, productivo y comercial, de igual manera explora el concepto de artesanía para comprender cuales son las características que conforman una prenda artesanal y como estas pueden ser comercializadas para competir en el mercado. Posteriormente se revisa también el concepto de gestión de empresas desde la moda y desde la producción y manufacturación de indumentaria, cuáles son sus herramientas y modelos de negocios, con el objetivo de definir y comprender cómo funciona la interrelación entre la moda y la gestión de empresas.

Sobre esta investigación teórica se desarrolla un análisis y diagnóstico de la gestión de la marca Camila Coronado, se revisa la trayectoria de la marca para obtener retroalimentación e identificar sus fortalezas y debilidades, posteriormente se busca llegar al desarrollo un plan de estrategias en el que se replantean objetivos y metodologías que potencien las ventajas

de la marca y la ayuden a crecer en el mercado, este plan estratégico se centra específicamente en la producción de las prendas y en la comercialización del producto final, ya que, si bien la marca ha logrado definir un estilo propio y cuenta con una línea de productos amplia, fundar las bases de gestión en las áreas mencionadas anteriormente es el siguiente paso para lograr crecer el emprendimiento.

Se ejecutarán estrategias en el área de producción y comercialización para recopilar los resultados de cada estrategia aplicada para valorar el efecto de las modificaciones que se han logrado a corto plazo y conocer cómo se puede proyectar el emprendimiento a largo plazo.

Como resultados finales, no solo se busca aportar al desarrollo planificado del emprendimiento Camila Coronado, también se busca inspirar a actuales y futuras generaciones de emprendedores y diseñadores de moda locales a integrar la pasión creativa con una gestión empresarial sólida y fundamentada, aportando al sector del diseño de moda y la artesanía en Cuenca.

CAPÍ TULO 01



1. MARCO CONCEPTUAL

El primer capítulo de este proyecto ofrece un análisis de conceptos clave para la exploración y comprensión de la gestión en el ámbito de la moda, este análisis se centra en definir lo que es la gestión de moda y qué implica ejecutarla en la actualidad. Posteriormente se busca analizar herramientas y estrategias de gestión empresarial diseñadas específicamente para el mundo de la moda, con la finalidad de proporcionar bases teóricas sobre las cuales sustentar la aplicación de herramientas que pueden ser relevantes para el estudio del caso Camila Coronado en capítulos posteriores.

Con base en los conceptos teóricos de González y Ganaza (2013) se define lo que es el campo de la gestión de empresa y se revisan los conceptos de S. Dillon (2012) particularmente para la gestión de empresas de moda, se toma como punto de partida la visión de ambos autores para definir una base teórica sobre la que desarrollar la gestión del emprendimiento Camila Coronado desde un enfoque metodológico y práctico, considerando los procesos necesarios para ejecutar un negocio de moda desde sus inicios de forma organizada y eficiente. A través de este enfoque, se pretende establecer una base sólida sobre la cual se construirán los capítulos posteriores.

1.1 CONCEPTOS PREVIOS

1.1.1 Moda

La palabra moda comprende variadas definiciones ya que puede ser usada en distintos campos de las ciencias y disciplinas que estudia el hombre, se interrelaciona con la cultura, la psicología, demografía, el diseño, la economía y la tecnología por mencionar algunos. Sin embargo, en este estudio literario se revisa la moda desde un enfoque social, comercial y productivo.

Entre las definiciones que propone el diccionario de la lengua española, la moda se entiende cómo; “gusto colectivo y cambiante en lo relativo a prendas de vestir y complementos.” (Diccionario de la Lengua Española, 2023.)

Las prendas de vestir que se llevan en el día a día son un reflejo de lo que sucede en la sociedad, cuando una prenda específica se vuelve popular, se puede afirmar que ésta se encuentra dentro de una sociedad, lo que demuestra su carácter cultural. Esto influye en la producción y comercialización de la moda, siendo esta una industria dinámica en constante evolución que busca nuevas tendencias para ser adoptadas por los consumidores, estas guían las elecciones de diseño y producción de las marcas, lo que influye directamente en la dinámica comercial de la moda. El éxito de una marca de indumentaria no solo depende de la habilidad creativa, sino también de la capacidad para comprender y anticipar las fluctuaciones del gusto colectivo y sus necesidades en un determinado contexto.

Así se resalta la extensa y compleja labor que resulta ser la

creación y dirección de una marca de moda, pues se compone de varias aristas cada una con distintas características y requerimientos, es aquí donde la moda se entrelaza con la gestión para permitir el funcionamiento de las empresas en esta industria. Dillon reflexiona sobre el mundo de la moda, sus complejidades y remarca la importancia de la gestión de la siguiente manera:

“La moda es un universo de glamour e ilusión a la vez que un negocio complejo y que mueve miles de millones de dólares. El éxito en este sector depende del talento y la visión, tanto para el diseño como en la gestión. La moda posee un papel asombrosamente relevante en nuestra cultura, porque nuestro aspecto e imagen resultan de extrema importancia para la psique humana y son la motivación que se halla tras el polifacético proceso del diseño, la fabricación y la distribución de moda.” (Dillon, p.6, 2012)

La cita de Dillon subraya la complejidad que supone la dirección de empresas de esta industria, siendo evidente que la moda no es simplemente una cuestión de estética, sino un negocio multifacético que involucra talento creativo y una gestión eficaz. Las decisiones estratégicas en el diseño, producción y comercialización de moda son importantes para el éxito dentro un mercado que evoluciona rápidamente y mantiene una fuerte competencia. A continuación, se explora el concepto de gestión para una comprensión integral de lo que es la gestión de empresas de moda.

1.1.2 Gestión

El diccionario de la lengua española define gestión como: “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (Diccionario de la Lengua Española, p.021, 2023). La rama de la gestión supone una imprescindible herramienta para el funcionamiento de una empresa, pues propone administrar, organizar y aprovechar los recursos que esta tiene disponibles, para ejecutar procesos y actividades con la finalidad de alcanzar un objetivo concreto.

Como sostienen González y Ganaza (2013) desde el punto de vista de la economía una sociedad se conforma por multitud de actores que buscan suplir una necesidad, desde consumidores hasta productores, los productores identifican esta necesidad de un grupo en particular y se arman de las herramientas necesarias para suplirlas. Esto sugiere que las empresas nacen desde la observación, se identifica una carencia entre los demás actores de la sociedad, por lo que buscan herramientas y metodologías para suplir estas necesidades en el futuro, en caso de que las demandas del consumidor cambien deberán adaptarse a ellas y en base a estas desarrollar estrategias para la toma de decisiones y de esta forma lograr adaptarse.

La gestión de empresas se encarga de administrar y organizar los procesos necesarios para que una empresa pueda funcionar dentro de un mercado, sin embargo, cada industria en la que es aplicada tiene sus particularidades y la moda no es la excepción.

S. Dillon desarrolla un análisis sobre el emprendedor de la

industria de la moda, argumentando que este aporta novedad mediante su trabajo:

Se puede definir a un emprendedor como una persona que identifica una oportunidad o un nuevo concepto de negocio y los desarrolla mediante la creación de un proyecto o iniciativa empresarial. En correspondencia, el emprendedor de moda es quien hace realidad una nueva iniciativa empresarial o crea una nueva marca de moda. Los emprendedores son reconocidos como la fuerza motriz que se halla tras los cambios innovadores de nuestra sociedad y las industrias textil y de la moda no son una excepción. (Dillion, 2012, p. 134).

Con base en estas afirmaciones se sostiene que, las empresas de moda nacen desde la mente de un emprendedor con la identificación de una oportunidad en el mercado, para crecer y transformarse en empresas con sistemas amplios y complejos que busca suplir las necesidades de su consumidor, pero también aportar cambios innovadores a la sociedad, mediante un producto, servicio o experiencia que brinda valor agregado, así es como se mantiene relevante en una industria altamente competitiva. Estas empresas deben adaptarse a los cambios que exigen sus consumidores rápidamente pues considerando que las marcas de moda se desenvuelven en un entorno de constante cambio, cada empresa deberá implementar distintas estrategias en el desarrollo del producto y en la forma de llegar a su cliente para conseguir innovar y diferenciarse.

La gestión de las empresas de moda abarca mucho más que el diseño de un producto o servicio como tal, se entrelaza con otras ciencias y disciplinas para que la empresa pueda funcionar como un organismo, con cada parte trabajando en

conjunto con las demás para cumplir sus objetivos comerciales. Una gestión eficiente debe administrar las actividades de cada departamento de una empresa, pero también debe lograr que los procesos que conectan estos departamentos se desarrollen adecuadamente.

Best (2009) puntualiza en la gestión del diseño de modas como la gestión favorable de procesos y procedimientos, personas y proyectos detrás de un servicio o un producto, afirmando que esta a su vez se ve envuelta con otras disciplinas como el marketing y las finanzas, pero también implica a varios actores como diseñadores y usuarios, entre otros.

La autora sostiene que la gestión no es un proceso aislado, sino que se conecta con varias disciplinas que se aplican para el desarrollo de las actividades de un negocio de moda, señalando la interconexión que existe entre cada área, ya que, para el desarrollo de una empresa como organismo, un área de trabajo siempre va a necesitar de la otra, esta idea resalta la relevancia y necesidad de organización y coordinación en las actividades de un negocio.

La gestión de las áreas de trabajo no solo se involucra en los procesos que influyen directamente en el producto como son los conceptos de marca, procesos de diseño y manufacturación, entre otros. También lo está con los procesos indirectos como son las áreas de marketing, finanzas de la empresa, atención al cliente, entre otros. Por tal motivo es imprescindible sumergirse en la comprensión de las metodologías que pueden aplicarse para desarrollar la gestión de empresas de moda, cada empresa en particular maneja estas áreas según sus necesidades y aplicará la gestión de manera distinta sobre cada una de ellas. Debido a esto no es posible afirmar que

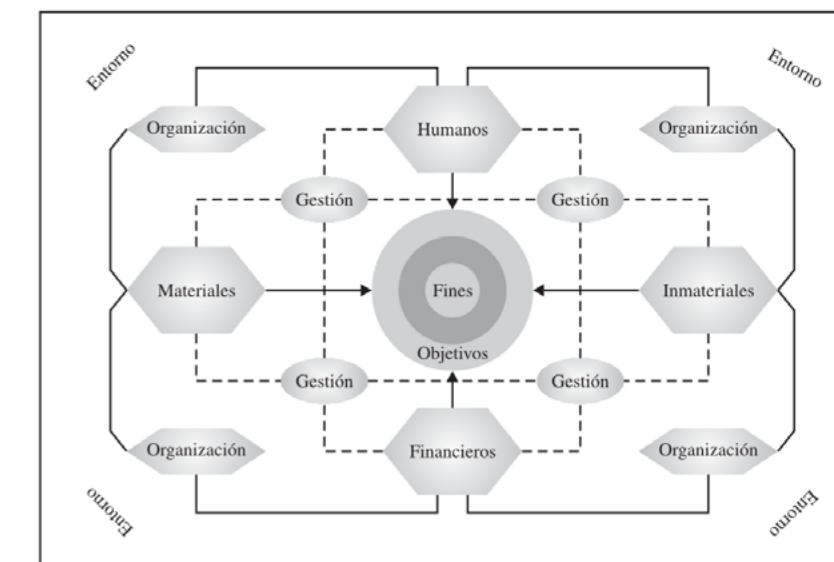
exista una única forma correcta de realizar la gestión para un negocio de moda; sin embargo, algunos autores proponen modelos de gestión y directrices

1.2 CREACIÓN Y GESTIÓN DE MARCAS DE MODA

La gestión de una empresa es esencial para desarrollar las bases sólidas de una empresa, pues la identidad de la marca, su historia y los valores que representa son elementos que influyen en la percepción del consumidor y, en última instancia, determinan el éxito en un mercado saturado. Para crear y gestionar una empresa exitosa se necesita de un plan de trabajo extenso y detallado que permita visualizar todos los detalles de cómo ésta trabaja y cómo va a proyectarse a futuro.

Desde un enfoque general de la gestión de empresas, González y Ganaza (2013) desarrolla un modelo que demuestra cómo la gestión conecta las distintas áreas de trabajo de una empresa para llegar a sus objetivos finales.

FIGURA 01: Organización y gestión de la actividad empresarial.



Adaptado de "Principios y fundamentos de gestión de empresas", (p. 40), por González y Ganaza, 2013. Pirámide.

Este modelo demuestra cómo la gestión se encarga de organizar la comunicación interna y externa para que cada área de trabajo cumpla con sus objetivos y pueda conectarse con otras, dentro de una empresa un departamento no puede funcionar por sí solo, ya que en muchas ocasiones debe tomar decisiones con base en la información que los otros departamentos adquieren. Un negocio puede contar con un producto de valor aceptado por su usuario y tener un alto potencial en su mercado, pero sin la organización adecuada difícilmente logrará suplir las necesidades del mercado y no podrá mantenerse a largo plazo.

En lo que respecta al campo de la moda S. Dillon (2012) ofrece pautas clave para llegar a la creación de un negocio de moda, las cuales se dividen en tres fases principales.

- Fase de decisión: Propone determinar en qué área del mundo de la moda se busca desenvolverse, ya sea en la producción de prendas de vestir, comercialización de estas, servicios de promoción de negocios de moda, entre otras.
- Fase de planificación: Esta fase se centra en realizar investigaciones para asegurar que el negocio sea rentable con relación a las oportunidades y aptitudes que posee la empresa en creación. Una vez se conoce esta información se realiza una planificación extensa de cómo la marca va a desenvolverse en el entorno, esto se hace mediante las bases que definen y comunican la identidad de la empresa como, nombre de la misma, objetivos, plan de negocios, marketing, entre otros.
- Estructura legal: Se consideran los tipos de estructuras legales sobre las que puede funcionar un negocio de moda,

la cual se utilizara según los requerimientos del negocio, tomando en cuenta que algunas tienen más limitaciones que otras.

Este enfoque ofrece una estructura general e integral sobre la cual empezar un negocio preparando las bases fundamentales para su desarrollo, a partir de estas directrices se extienden subáreas con objetivos y deberes específicos dentro de la empresa. Cuando un negocio ya se ha establecido como tal y se ha puesto en marcha con un producto desarrollado y un público definido, surgen nuevas necesidades, por lo que los esquemas para el flujo de información, materia prima y productos, se vuelve imprescindible. Aquí es donde se da una interconexión con otras disciplinas de forma constante, para llevar estos procesos con organización existe una amplia gama de modelos y esquemas que desarrolla la gestión.

En su libro Principios de gestión de empresas de moda, Dillon (2012) ofrece las bases de cada área dentro de las tres fases que fueron expuestas anteriormente, Saquisilí (2020) en base a Dillon (2012) desarrolla un esquema exponiendo un modelo hegemónico de gestión de moda.

FIGURA 02: Modelo hegemónico de gestión de moda.

MODELO HEGEMÓNICO DE GESTIÓN DE MODA Modelo de Susan Dillion (2012)



Adaptado de "La gestión de moda para el emprendimiento emergente en la ciudad de Cuenca" (P. 25), por Saquisilí (2020) en base a Dillon (2012).

El modelo de Dillon desarrolla las fases necesarias para un emprendimiento de moda de manera específica, el cual se encuentra en congruencia con las fases de ideación, planificación y fase legal revisadas anteriormente. El modelo se compone de 6 fases que desarrollan distintas áreas de la creación de la empresa, desde la etapa de gestación hasta los temas legales que protegen a la marca y le permiten funcionar en el mercado.

- La idea: como se menciona anteriormente esta fase realiza una descripción de donde se va a desenvolver la empresa, de manera más específica aquí se definen a donde se va a dirigir, cuál es la oportunidad que ha identificado su fundador, a que se dedica, quienes son sus clientes, qué producto o servicio ofrece, esto sirve para orientar a los pasos que va a seguir el proyecto para continuar desarrollándose.

- La planificación: una vez conoce sus productos y sus clientes, es necesario definir cuáles son los objetivos que se

busca alcanzar en el mercado, se realiza un análisis FODA para determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles sobre los que la empresa va a trabajar para su plan de estrategias. Con base en este diagnóstico, que revisa tanto el mercado como el producto, se formula una propuesta del mercado objetivo del producto; se debe conocer cuáles son las motivaciones, necesidades y problemáticas para encontrar soluciones que permitan que el producto sea atractivo para el cliente. Posteriormente, se realiza un pronóstico de ventas tomando en cuenta el contexto en el que el negocio se desenvuelve y la percepción que el público tiene sobre el producto y con base en esto fijan los precios.

- La identidad: Una vez se define a quién está dirigido el producto y cuáles son las aspiraciones de la empresa, se desarrolla cuál es el concepto sobre el que la marca opera, esta es una parte de especial relevancia en el proceso de creación, ya que, esta será la base sobre la cual la marca opera, su discurso, su estética, los productos que realiza y la experiencia que ofrece se determina basándose en el concepto que define las creencias de la marca. A lo largo de las creaciones de colección de los productos el estilo se mantendrá, este debe ir acorde con las creencias de la marca.

-La producción: esta fase necesita de una amplia investigación alocada al contexto en el que se va a trabajar, se debe conocer como el medio interpreta y consume las tendencias globales. La observación de homólogos y del cliente objetivo es necesaria para comprender cuáles son cualidades que el producto debe tener y con base en esta información se realizará la selección de proveedores y materiales para llegar al proceso de confección del producto.

- La promoción: para llegar a la venta del producto este debe ser presentado al cliente, ponerlo en su radar para que pueda ser consumido, la forma en que el producto es presentado juega un papel clave para incrementar las ventas del negocio. Esta promoción debe ser coherente con las fases anteriores, tomando en cuenta los objetivos y el concepto de marca. Las formas de promocionar y posicionar un producto en el mercado son ilimitadas, desde publicidad en línea como páginas web, blogs de moda, influenciadores, hasta eventos promocionales como desfiles de moda, fiestas o exposiciones.

- Derechos de autor: cuando se ha concretado todos estos aspectos que diferencian a la marca en el mercado, ya sea su identidad, su metodología o el producto en sí, llega la fase legal que permite protegerla de plagios o demandas, temas como el registro del nombre de la marca o registro de patentes cuando se tiene un diseño único y novedoso. Es importante no descuidar esta parte del proceso para evitar problemas y pérdidas a futuro.

Este es un modelo que revisa los pilares fundamentales del plan de acción de una empresa o negocio en creación, permite ver el panorama con claridad y reducir los errores en el proceso de crecimiento de la empresa. Sin embargo, el emprendedor necesita estar en un constante análisis sobre lo que funciona dentro de estas estrategias y lo que debe mejorarse.

Por su parte, J. Lynne (2012), desde su experiencia como diseñadora y emprendedora en el mundo de la moda, revisa a detalle los puntos primordiales que deben conocerse para crear un negocio de moda con bases sólidas, puntualizando

en herramientas específicas que una empresa debe usar en sus primeros pasos. A partir de la teoría redactada por Lynne, se desarrolla un esquema que organiza la información para comprender y analizar lo que la autora define como un plan de actividades empresariales para un emprendimiento.

El modelo de Lynne coincide en varias fases con el de Dillon, sin

FIGURA 03: Plan de actividades empresariales



Adaptado de Lynne Mathews, (en Moda al descubierto, 2012).

embargo, este añade mayor detalle en cada área, especialmente en el área de finanzas donde expone un plan financiero más extenso y específico. A continuación, se detalla las finalidades de un plan financiero en base a Lynn (2012)

- Plan financiero: se realiza al final del proceso cuando se conocen los gastos que la empresa debe realizar para su funcionamiento, este plan se compone de gastos tanto directos como indirectos, costos de producción e inversiones. El plan financiero permite realizar proyecciones para el futuro sobre el crecimiento que la empresa espera o sobre las medidas que debe tomar para minimizar pérdidas. Los modelos hegemónicos son los que comúnmente tienen mayor aceptación a nivel global por su efectividad, sin embargo, con las nuevas empresas digitales y los cambios que han llegado en los últimos años, también existen nuevas estrategias que pueden aportar con notable mejoras dentro del desarrollo de empresas en etapas de fundación y desarrollo.

Estos modelos sirven como guía para conocer las áreas primordiales que se necesita para administrar un negocio de manera eficiente; sin embargo, deben ser adaptados a las necesidades particulares de cada empresa. Las formas de aplicar estos modelos serán distintas para cada necesidad, por lo que el análisis constante sobre el desempeño de la empresa es de mayor importancia, así como la creatividad al momento de implementar estrategias que mejoren los resultados en cada área del modelo usado. Los beneficios de una gestión de moda eficiente pueden hacer la diferencia entre una empresa exitosa y una que batalla por sobrevivir.

Para lograr una gestión eficiente se necesita como punto de

partida los modelos de gestión para organizar las áreas de trabajo de la empresa, sin embargo, es necesario definir una metodología sobre la cual desarrollar cada fase dentro del modelo de gestión, con la finalidad de lograr una gestión eficiente para una marca de moda emergente, se revisa la metodología Lean Startup basada en la filosofía de la mejora continua en las empresas.

1.2.1 Método Lean Start up

Ries (2011) desarrolla una metodología dirigida hacia las empresas emergentes denominadas Startups, con el objetivo de hacer de estas organizaciones empresas eficientes a pesar de que crezcan en un ambiente inestable. "Una start up es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema." (Ries, 2011, p.17)

El autor analiza su propia definición de Startup, puntualizando que una empresa de este tipo no solo es aquella que opera con recursos limitados y un alto potencial de innovación, sino que también puede incluir empresas con recursos financieros extensos, experiencia y un equipo de trabajo más amplio. Una Startup se mueve en un ambiente de incertidumbre porque aún se encuentra en la etapa de ideación, a pesar de su aceptación en el mercado y de su alto potencial de innovación, la empresa no trabaja con un producto definido y aprobado, sino que aún intenta conocer cuáles son las mejoras que se deben realizar.

Con base en esta problemática, Ries desarrolla la metodología

Lean Startup desde la filosofía de Lean Manufacturing creada por Taiichi Ohno y Shigeo Shingo, la cual busca eliminar cualquier tipo de desperdicio dentro de la producción de una empresa, esta filosofía permite a la empresa crecer y mejorar rápidamente, ya que facilita la reducción de gastos en materiales, tiempos de confección, mano de obra y también permite reducir el margen de error en actividades y productos. El lean manufacturing tiene una serie de principios que buscan potenciar la eficiencia y la creatividad en el equipo de trabajo de una empresa.

Como emprendedor, Ries descubrió que las buenas ideas y el alto potencial no son suficientes para lograr el éxito como empresario. Un emprendimiento en etapa de creación se encuentra en un entorno inestable, pues en la mayoría de los casos, no se cuenta con un vasto conocimiento del cliente objetivo ni con una percepción acertada que el consumidor genera sobre el producto que se va a ofertar.

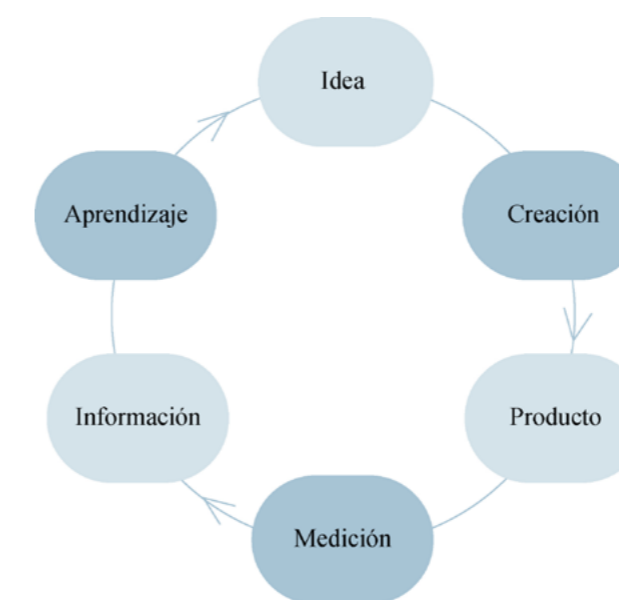
Como se revisa en el siguiente apartado, en la ciudad de Cuenca la mayoría de emprendimientos de moda empiezan con un capital limitado, desde la pasión y necesidad de trabajo de los diseñadores locales, estos son quienes operan la marca no solo desde el área de diseño, sino también desde la gestión, para la cual no tienen las bases adecuadas y, por tanto, en muchos casos el negocio crece desde el conocimiento empírico que brinda el ensayo y error.

Ries puntualiza en cómo las nuevas empresas no tienen las mismas necesidades que hace un par de décadas atrás, por lo que las metodologías aplicadas a estas deben evolucionar también. A partir de la filosofía del Lean Manufacturing, desarrolla una metodología que permite a las empresas reducir

el desperdicio no solo desde la manufactura de sus productos sino en la gestión completa de la empresa, facilitando que esta crezca desde sus inicios con las menores pérdidas posibles y datos provenientes del aprendizaje validado científicamente.

Su metodología se divide en tres secciones; ver, dirigir y acelerar, en donde el aprendizaje de la empresa se ve desde un enfoque práctico y medible, utilizando el método científico el autor propone realizar pequeños experimentos que permitan comprobar hipótesis sobre el producto y el cliente y con base en esto continuar con el proyecto o pivotar.

FIGURA 04: Ilustración del método Lean Startup.



Adaptado de "El método Lean Startup", por Erick Ries, (2011).

Ries define a su metodología de la siguiente manera; "El método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una start up con éxito". (Ries, 2011)

La idea sobre la cual se basa este método, es el aprendizaje validado, usando las fases; crear - medir - aprender, para lo cual es necesario realizar un sondeo constante de las asunciones que se tienen sobre el producto en creación. Es decir, que el emprendedor debe asegurarse que el producto que tiene es apetecido, que suple las necesidades del mercado y está siendo comunicado correctamente. Para esto, cuando la idea nace, nace una hipótesis, la cual debe ser verificada antes de pasar a la siguiente etapa, se aprende sobre este experimento y se realizan las mejoras necesarias para acercarse al producto final. De esta forma, la empresa puede tomar decisiones más acertadas y reducir los riesgos y amenazas que correrá el producto cuando sea lanzado en el mercado.

FIGURA 05: Ilustración del Método Lean Startup



Adaptado de Lean Startup, creando productos escalables, 2024, (<https://giosyst3m.net/es/blog/lean-startup-creando-productos-escalables>.)

La herramienta Lean Startup permite obtener observaciones y retroalimentación sobre el producto o servicio de primera mano, evitando que exista un desperdicio de recursos, ya que en el desarrollo de un producto, se utiliza tanto recursos económicos como tiempo y mano de obra, toda la energía que se invierte es muy valiosa, esta metodología evita que se gasten esfuerzos mayores en productos poco apetecidos por el mercado, permite diseñar un producto ajustado al mercado de manera viable y sostenible. Sin embargo, las pautas mencionadas en el libro no deben tomarse como reglas específicas a seguir,

pues el autor aclara que la empresa debe estudiar su mercado y revisar sus oportunidades y ventajas, para saber cuándo y cómo es oportuno mantenerse trabajando en el proyecto o cuando la empresa necesita realizar una mejora innovadora que le permita mantenerse competitiva.

Una vez se han explorado las metodologías que se pueden utilizar para la gestión de empresas de moda, es necesario conocer cómo funciona la gestión de moda en la ciudad de Cuenca, ya que analizar cómo se desarrolla la moda en el contexto local permitirá adaptar la marca a las necesidades y

oportunidades del lugar en el que se desenvuelve desde el inicio de la planificación para la gestión de la misma. La información revisada a continuación servirá en capítulos posteriores como una base referencial para adaptar metodologías y estrategias de gestión a las necesidades existentes en distintas áreas de trabajo de la marca Camila Coronado, a continuación la investigación proporciona esquemas, estadísticas y experiencia previa de emprendedores locales sobre negocios de moda, esto suponen una pauta importante desde la cual se buscará emplear las estrategias de gestión de moda más eficientes y óptimas para el caso de estudio y así aprovechar las oportunidades y ventajas disponibles en el entorno.

1.2.2 Aproximaciones sobre el panorama de gestión de marcas de moda en el Ecuador y en la ciudad de Cuenca

Según el GEM (Global Entrepreneurship Monitor por sus siglas en inglés) Ecuador demuestra ser el país con la tasa de actividad emprendedora más alta de Latinoamérica con un 36,7%, pero también es el que tiene la tasa de salida más alta con un 9.3%. (Amaya, Lacio, Zambrano, Ordeñana. 2020).

Los datos estadísticos sugieren que existe una alta cantidad de emprendimientos en nuestro país, sin embargo, también existe un alto índice de negocios que no logran mantenerse a largo plazo, esto podría deberse a variedad de factores, tanto desafíos internos del área como son la sostenibilidad, la gestión financiera o competitividad en el mercado, como desafíos externos siendo estos temas socioculturales, económicos y políticos, entre otros.

El ambiente económico de Ecuador se caracteriza por una combinación de desafíos y oportunidades en una atmósfera de inestabilidad y cambio constante, son tanto factores internos como externos los que influyen en las fluctuaciones económicas que ha experimentado el país en los últimos años. En el transcurso del presente año el Ecuador se ha enfrentado a diversos cambios y problemas que dificultan la ejecución del comercio dentro y fuera del país, la inseguridad general aumenta debido al crimen organizado, en adición el país también enfrenta una situación de incertidumbre política, esta atmósfera de inseguridad constante en el contexto dificulta el crecimiento del comercio, puesto que muchos sectores económicos y socioculturales se ven afectados.

El medio informativo Primicias, expone una nota sobre la

situación del país en donde define la situación del Ecuador en el ambiente financiero:

“Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el desempeño de la economía de Ecuador estará muy por debajo del promedio de Latinoamérica. El multilateral prevé que América del Sur presente una mejora de 1,4% en 2024. En cambio, el desempeño del Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador será de 0,1%, según el multilateral.” (Coba, 2024)

Estos datos permiten realizar predicciones sobre el futuro del país y subrayan la necesidad políticas y acuerdos que ayuden a mejorar la situación actual; sin embargo, un negocio en crecimiento se ve atado a las condiciones del contexto en el que se desenvuelve, por lo que es de suma importancia para cualquier empresa constituida o emergente analizar el ambiente económico y político en el que opera. En un contexto económico fluctuante como el actual, donde las políticas gubernamentales, las condiciones económicas y las dinámicas

sociales pueden cambiar rápidamente, la capacidad de adaptación y la agilidad estratégica son clave para el éxito empresarial a largo plazo del emprendimiento.

El ambiente económico de un país, afecta directamente todas las industrias y sectores de trabajo dentro del mismo, particularmente en el ámbito del diseño de moda, Guillen sostiene que: “En la rama de diseño textil e indumentaria de la ciudad de Cuenca, según el GEM, el emprendimiento representa una salida profesional superior al 58% durante el período 2005-2020” (2021, p. 20). Esto demuestra que, en el campo de la moda, en la ciudad de Cuenca, el emprendimiento es una opción relevante para los diseñadores locales, la Corte Constitucional del Ecuador publica un registro oficial de la Ley orgánica de emprendimiento e innovación, la cual tiene como objetivo establecer un marco normativo que fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico. Esta ley define lo que se comprende como emprendedor y emprendimiento según las leyes del Ecuador.

Estas definiciones brindan un marco referencial sobre lo que es considerado un emprendimiento y un emprendedor dentro del país, con esta información se sostiene que la ciudad de Cuenca cuenta con un considerable nivel de emprendimientos relacionados con el diseño de moda y textil. Muchos de estos centrados en el producto artesanal, un hecho notable en la moda de la ciudad es que existe apreciación por las artesanías locales y la herencia cultural, variedad de marcas en la región se esfuerzan por incorporar técnicas artesanales tradicionales en sus diseños, creando productos portadores de la identidad local. Estas empresas están creando moda, pero también están contribuyendo activamente a la preservación y promoción del patrimonio cultural de la región. La promoción de la moda local y el apoyo a diseñadores emergentes tiene un lugar notorio en la moda de la ciudad; eventos de moda, ferias y colaboraciones con talentos locales son estrategias comunes para fortalecer la escena y proyectarla a niveles nacionales e internacionales. La ley orgánica de emprendimiento e innovación sienta las bases normativas para promover el emprendimiento y la economía en el contexto local, proponiendo no solo regulaciones, sino también incentivos y fomentos a la educación emprendedora, fuentes alternativas de financiamiento y garantías, fondos colaborativos, entre otros.

A pesar de esto, existen emprendimientos que luchan por mantenerse a flote, pues, aunque Cuenca cuenta con marcas que han logrado mantenerse a lo largo de los años, también tiene casos de emprendedores que han cerrado sus marcas o han puesto en pausa sus actividades en busca de nuevas oportunidades. Existen varios motivos que impiden que un emprendimiento prospere y logre posicionarse a lo largo del tiempo, conocerlos de manera puntual permite analizar cuáles son las áreas en las que se puede mejorar. Luego de realizar

investigación bibliográfica sobre el tema, se descubre que un factor común es la falta de conocimiento que tienen los diseñadores sobre la gestión de negocios y en la poca o nula sostenibilidad que esto le proporciona a los emprendimientos:

Amoroso (2018) afirma que dentro de las actividades que el diseñador de modas de Cuenca desempeña en su emprendimiento, se encuentran las actividades creativas como el diseño de colección y patronaje, pero también el mismo se encarga de temas legales y administrativos, como por ejemplo pagos de servicios y materiales, contratos legales, entre otros.

Si bien un emprendedor debe conocer cada parte de su negocio y saber cómo manejarlo, esto no sugiere que el mismo deba ser quien se encarga directamente de cada área, pues en lugar de ser favorable, es contraproducente que el mismo individuo se encargue directamente de cada área de la empresa, ya que no es sostenible a largo plazo y no permitirá un crecimiento orgánico de la misma. Amoroso realiza un análisis y diagnóstico en los emprendimientos de diseñadores de moda y textil de la ciudad de Cuenca, en donde concluye que los mismos no cuentan con una formación de negocios o gestión para aplicar en sus emprendimientos, por lo que en varias ocasiones los negocios se manejan desde la informalidad, sin puntos de venta físicos o estrategias de promoción, reduciendo sus ventas a sus círculos cercanos, provocando un estancamiento de sus negocios. Estos emprendimientos surgen de manera empírica y sus fundadores adquieren experiencia en la puesta en marcha de los mismos.

Un negocio nuevo necesita de inversiones monetarias para comenzar su producción, así como de la adecuada planificación y administración, si bien el capital financiero es

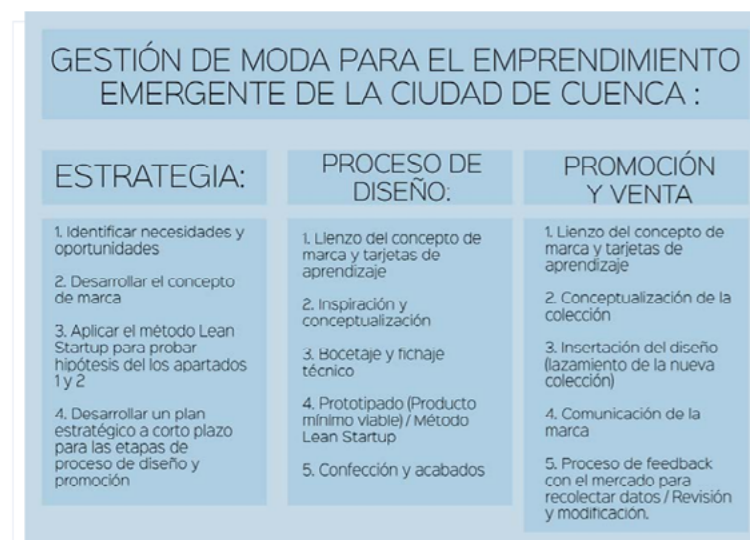
Definiciones de emprendimiento y emprendedor según la Ley Orgánica de emprendimiento e Innovación	
Emprendimiento	Emprendedor
“Es un proyecto con antigüedad menor a cinco años que requiere recursos para cubrir una necesidad o aprovechar una oportunidad y que necesita ser organizado y desarrollado, tiene riesgos y su finalidad es generar utilidad, empleo y desarrollo” (Ley Orgánica De Emprendimiento E Innovación Ecuador - Guía Oficial De Trámites Y Servicios, 2020, p. 4).	“Son personas naturales o jurídicas que persiguen un beneficio, trabajando individual o colectivamente. Pueden ser de nidos como individuos que innovan, identifican y crean oportunidades, desarrollan un proyecto y organizan los recursos necesarios para aprovecharlo”. (Ley Orgánica De Emprendimiento E Innovación Ecuador - Guía Oficial De Trámites Y Servicios, 2020, p. 4).

TABLA 01: Definición de emprendimiento y emprendedor.

importante y necesario para el crecimiento de la empresa, una gestión eficiente se ocupa de generar las mayores ganancias posibles con las herramientas que se llevan a la mano. Por lo cual, es imprescindible para un emprendedor conocer sobre herramientas de gestión que le permitan identificar cuáles son las áreas que requieren de toda su atención y cuáles son las que pueden derivarse para obtener mejores resultados.

En respuesta a esta problemática, Saquisilí 2020 basada en Ries 2011, desarrolla una investigación en donde analiza los emprendimientos de moda de la ciudad en el periodo 2017 al 2019, contrastando metodologías y resultados en casos de estudio para posteriormente exponer un modelo de gestión de moda, específicamente para el contexto de la ciudad.

FIGURA 06: Gestión de moda para el emprendimiento emergente en la ciudad de Cuenca.



Adaptado de "Gestión de moda para el emprendimiento emergente de la ciudad de Cuenca" (P.83), por (Saquisilí, 2020).

En este modelo cada fase toma en cuenta las dificultades que enfrentan los emprendimientos de la ciudad de Cuenca y plantea procesos y metodologías para reducir los errores y obstáculos que aparecen conforme se desarrollan las bases del emprendimiento.

- Estrategia: esta fase plantea conocer a fondo cuáles son las necesidades del mercado para asegurar que el producto que se pretende ofertar es apetecido por el mercado, posteriormente se desarrolla el concepto de marca y con base en este se recomienda comprobar hipótesis con tarjetas de aprendizaje que aplican el método Lean startup, el cual fue revisado anteriormente. Comprobar estas hipótesis es necesario para asegurar que las percepciones que se tienen sobre el mercado y el producto son acertadas, de lo contrario las tarjetas de aprendizaje facilitarían el análisis de esta información y la solución que se brindará para llevar a cabo las mejoras necesarias. Con base a la información adquirida con la comprobación de hipótesis y la planeación de mejoras, se crea un plan de estrategias de corto plazo, el cual guiará las etapas de diseño y promoción del producto.

- Proceso de diseño: en esta fase se toman decisiones para el desarrollo de colección y estas deben tener coherencia con los conceptos de marca desarrollados previamente, el lienzo de marcas combinado con las tarjetas de aprendizaje que proveen información valiosa sobre el cliente para que el diseñador pueda elegir su inspiración y concepto de colección con base en estas necesidades y preferencias que ha encontrado. Una vez que se ha definido los diseños de colección por medio de bocetos, es importante desarrollar fichas técnicas que faciliten la comprensión de los materiales y detalles que conforman la prenda, esta información permite

llegar a un prototipado, lo cual el método lean startup define como el producto mínimo viable, lo cual se refiere a un producto con una inversión mínima que permitirá comprobar hipótesis sobre la reacción del cliente hacia el producto, una vez se conoce esta valoración se corrigen errores o se implementan mejoras para llegar a la confección y al acabado.

- Promoción y venta: en este punto se retoma la fase de lienzo de marca y tarjetas de aprendizaje, pues el mensaje comunicado al cliente debe concordar con el concepto de marca y la inspiración de colección, el concepto transmitido debe ser claro. Para mostrar la colección al público el diseñador debe elegir cuáles son las herramientas que se acomodan mejor a sus necesidades y mediante este medio se comunica lo que es la marca, este paso facilita el posicionamiento de la misma en el mercado. Como resultado se puede observar la valoración e interacción del cliente con la colección, lo que permite llegar uno a feedback para que el diseñador pueda conocer cuáles son los aspectos que han funcionado y cuáles son los que deben mejorarse tanto en sus diseños como en sus estrategias de promoción.

Este modelo adecuado para las necesidades de los emprendimientos en la ciudad de Cuenca, hace un énfasis en las etapas en donde los diseñadores de moda pueden cometer errores, ayudando a visibilizar cuáles son los obstáculos más frecuentes que enfrentan las marcas locales de moda en la ciudad.

Como conclusión de este capítulo se resalta la importancia de las herramientas y estrategias de gestión para el desarrollo de un negocio, realizar un estudio sobre el panorama en el

que se encuentra la empresa permite conocer cuáles son los mecanismos que puede emplear para solucionar los problemas que aparecen a lo largo del camino. Tomando en cuenta la inestabilidad del contexto local y la alta competitividad que enfrentan los emprendedores hoy en día es altamente recomendable buscar la mejora constante mediante la experimentación, aplicando el conocimiento validado para asegurar que se reduce el margen de riesgo que se corre con la creación del nuevo negocio.

Las metodologías revisadas se aplicarán en los capítulos posteriores del proyecto para llegar a un plan de gestión que permita a la marca desenvolverse en el contexto y crecer de manera orgánica, para esto se necesita hacer un análisis y diagnóstico del emprendimiento, lo cual es el desarrollado en el siguiente capítulo.

CAPÍ TULO 02



2. LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

En el presente capítulo se revisa el concepto de cadena de valor y cuáles son las partes que componen a la misma para comprender cuáles son las fases básicas y necesarias que una empresa debe ejecutar con la finalidad de concretar un producto o servicio que logre mantenerse competitivo en el mercado, esta información sumada a las metodologías de la gestión empresarial revisadas anteriormente, servirá como base sobre la que el proyecto se apoya para realizar la gestión de la producción y comercialización de la marca Camila Coronado.

El desarrollo de este capítulo es de suma importancia para el proyecto, ya que en capítulos posteriores la herramienta de la cadena de valor servirá de base sobre la cual se analizará el desenvolvimiento de la marca hasta la actualidad y posteriormente mediante la aplicación de la misma herramienta, se identificará las áreas en las que es oportuno implementar estrategias de gestión que permitan crecer y mejorar la producción y comercialización de las prendas de Camila Coronado. Posteriormente en el capítulo se define lo que es el producto artesanal y cuáles son las implicaciones existentes en los procesos de producción del mismo, esto con la finalidad de facilitar la identificación de las áreas en las que se puede alcanzar una ventaja competitiva en la cadena de valor de la marca.

En 1985 Michael Porter introdujo el término cadena de valor en su libro "Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior", el libro describe herramientas que pueden ayudar a una empresa a mantener una ventaja competitiva sobre la competencia, con el objetivo de sentar bases sólidas desde la concreción del producto. Porter introduce el concepto de cadena de valor como una herramienta que ayuda a organizar y definir cada fase que se realiza para crear el producto o servicio de una empresa, conforme los recursos pasan por cada fase adquieren un valor agregado hasta convertirse en el producto final, la forma en que se administran estas fases es lo que puede brindar a una empresa un factor diferenciador que le permite aventajar a su competencia.

"La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores." (Porter, 1991, pág.51)

El modelo de la cadena de valor está relacionado con los términos; valor, costo y margen, se debe tener en cuenta el costo de las materias primas y operaciones para crear el producto, la empresa al crearlo y ofrecerlo al cliente está generando un valor agregado. El margen expresa la diferencia que existe entre el costo del producto y el precio de venta final. La ventaja competitiva no busca tener el precio de venta más bajo necesariamente, también busca tener un factor diferenciador por el que el cliente se sienta atraído, tanto la reducción de costos como la diferenciación pueden encontrarse dentro de la cadena de valor en varios eslabones, por lo se hace una

revisión de cada fase que la compone.

Cabe aclarar que este es un modelo general que todas las empresas cumplen en el desarrollo de su producto; sin embargo, pueden agregar o modificar fases según sus necesidades. No todas las empresas tienen los mismos requerimientos y según el contexto en el que se desenvuelven y las necesidades de su cliente deberán poner mayor o menor énfasis en eslabones particulares de la cadena. A continuación, se revisa a detalle las fases que componen la cadena de valor según Porter y cómo estas pueden representar una ventaja competitiva para una empresa.

2.1 FASES DE LA CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA

FIGURA 07: Cadena de valor de Porter

Cadena de valor de Porter		
Actividades primarias	Logística interna	Margen
	Operaciones	
	Logística externa	
	Mercadotecnia y ventas	
Actividades secundarias	Abastecimiento	
	Desarrollo tecnológico	
	Recursos humanos	
	Infraestructura de la empresa	

Adaptado de Porter, en [Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991].

Según el gráfico, la cadena de valor de Porter se compone de actividades primarias; las actividades que se ven involucradas directamente con la producción del bien material o servicio, por ejemplo, el diseño del producto, fabricación de piezas, publicidad, entre otros. Se dividen en 5 categorías siendo estas secuenciales para conformar un proceso:

- Logística interna: se refiere a la compra, recepción y almacenamiento de las materias primas para el producto, los proveedores, la negociación y el almacenamiento juegan

papeles estelares en esta fase.

- Operaciones: Las materias primas de la fase anterior se procesan para convertirlas en el producto como tal, estas actividades están compuestas por subactividades debido a que pueden ser complejas y largas según el bien en desarrollo.

- Logística externa: En esta etapa el bien o servicio se dirige a los canales de ventas para alcanzar al cliente, el medio por el que se realiza esto dependerá del tipo del producto y del cliente.

- Mercadotecnia y ventas: Estas son las actividades que ayudan a realizar las ventas, como la fijación de precios, estrategias de posicionamiento, promoción. Se debe buscar un balance de gastos para esta fase ya que puede afectar notablemente al precio final del producto.

- Servicio: La frecuencia con la que se realiza esta fase dependerá de las necesidades de la empresa, ocurre de manera posterior a la venta en donde el cliente recibe mantenimiento por el producto o bien se realiza un control del servicio que este adquiere.

Actividades de soporte

Estas actividades son las que permiten que las actividades primarias se efectúen, no están directamente relacionadas con la producción, pero son necesarias para el funcionamiento de la empresa, se dividen en 4 fases.

- Abastecimiento: la empresa tiene un aprovisionamiento de artículos o servicios que no están relacionados directamente con la fabricación del producto, sin embargo, son necesarios para el funcionamiento de la misma, estos podrían ser artículos de oficina o de limpieza para áreas de trabajo.

- Desarrollo tecnológico: estas incluyen todos los recursos tecnológicos que la empresa requiere para llevar a cabo las actividades anteriores como la logística, diseño, investigaciones.

- Administración de recursos humanos: esta es el área que se encarga de la gestión del talento humano que trabaja dentro de la empresa, cuida aspectos como contratación de nuevos empleados, capacitaciones y administración de beneficios.

- Infraestructura de la empresa: estas son las actividades que brindan apoyo a toda la organización de la empresa, no debe confundirse con la estructura física de la empresa. Esta fase trata sobre temas como contabilidad y finanzas, por ejemplo, organización y planeación estratégica que involucran a toda la empresa dentro de su planificación.

Margen:

- Esencial para la sobrevivencia y crecimiento de la empresa, como se mencionó anteriormente, es la diferencia que hay entre el precio y el costo, el margen debe ser mayor al costo, justificando el valor que la empresa agrega a su producto y generando ganancias.

Esta herramienta ofrece una ventaja importante para la empresa

al momento de buscar mejoras en cada área de trabajo para su crecimiento, por eso conocer las formas en las que se puede llegar a una ventaja competitiva es de alta relevancia.

2.1.1 Optimización de cadena de valor

Por medio de esta cadena de valor pueden potenciarse fortalezas y corregir debilidades en la empresa, pueden encontrarse oportunidades para generar ganancias o reducir costos, las mejoras en cada área pueden generarse de dos maneras:

1.- Optimizando las actividades de la cadena de valor

Definir de manera clara y organizada cada una de las actividades en la cadena de valor permite tener un panorama de cuáles son las mejoras que se pueden efectuar dentro de cada fase, ya sea desde las actividades directas o indirectas. Dependiendo del tipo de empresa, esta podría encontrar beneficios y oportunidades que potencian su competitividad en diferentes partes de la cadena. Los acuerdos con proveedores, el ensamblaje de las piezas del producto, el plan de marketing, son aspectos en los que se debe buscar una mejora constante para lograr una producción eficiente pero también una propuesta atractiva para el mercado.

2.- Mejorar la coordinación entre las actividades de la cadena

Las actividades que se realizan entre la cadena de valor, que son los eslabones que unen una fase con otra, son importantes para lograr que las fases se culminen de manera secuencial en tiempos adecuados, un manejo adecuado de estos permitirá la

interconexión de las fases de trabajo de manera eficiente, por el contrario, si esto se descuida podría generar contratiempos a la empresa e incluso pérdidas. Por ejemplo, una empresa podría lograr un abastecimiento ideal de su materia prima, pero al momento de conectar esta fase con la fase de operaciones puede tener un problema de transporte o comunicación y afectar los materiales, impidiendo que la cadena continúe. De igual manera, si el producto está listo para ser entregado, pero existe un problema al conectar esta fase con la de distribución, se genera un exceso de inventario.

Esta cadena de valor funciona para todo tipo de empresas, no solo las empresas industriales se benefician de estas, sino también las empresas intermediarias que comercian productos finales. Esta herramienta sirve para organizar los procesos de mayor importancia en el funcionamiento de una empresa y permite gestionarlos de manera estratégica para generar ganancias y potenciar la competitividad de la empresa. Por lo cual es importante para una empresa en desarrollo definir estos procesos desde su inicio, una pauta general sobre la cual añadir mejoras permitirá crecer de manera sostenible en el mercado.

2.2 LA CADENA DE VALOR Y EL PRODUCTO ARTESANAL

2.2.1 El producto artesanal

El diccionario de la lengua española define al artesano como: “Persona que ejercita un arte u oficio meramente mecánico. U. modernamente para referirse a quien hace por su cuenta objetos de uso doméstico imprimiendo un sello personal, a diferencia del obrero fabril” (2024).

Una artesanía es un producto realizado a mano que refleja tradiciones y saberes ancestrales de un grupo o comunidad, debido a su concreción manual es un objeto único, de producción lenta y limitada. Ya sea con fines utilitarios o simbólicos, las artesanías se han mantenido vigentes en la actualidad, contrastando con la producción seriada que se crea de manera industrial con tiempos acelerados. Para comprender el carácter de un objeto artesanal se debe también comprender el carácter de los objetos industrializados, los cuales se fabrican buscando gastos mínimos, el diseño de este muchas veces se ve limitado por un presupuesto mínimo para abaratar costos, lo que suele verse reflejado en la calidad del producto, su funcionalidad o su estética. Para un objeto artesanal, el detalle de las partes que lo componen es importante, no se ve limitado por una producción estricta que acorta el tiempo de confección o los materiales, esta riqueza en la calidad y el detalle que brinda el producto artesanal le permite generar un distintivo, siendo contrario a la producción seriada este propone exclusividad y originalidad.

Por su parte Malo reflexiona sobre las artesanías, su funcionalidad y su estética de la siguiente manera: “En cierto sentido un oficio artesanal puede ser repetitivo en cuanto reproduce tipos de objetos diferenciándose unos de otros por la excelencia de su acabado final, en cierto sentido puede ser original si es que

se añaden innovaciones que tornan al artefacto más eficiente para cumplir sus propósitos o más bellos de acuerdo con el nivel de apreciación que la comunidad de a este contenido” (2002, pág.5).

Esto resalta la creatividad presente en los objetos artesanales, tomando en cuenta que la producción industrializada es uno de los motores principales en el comercio de la sociedad moderna, diseñadores y artesanos optan por mezclas técnicas y tecnologías para potenciar la innovación en sus productos. Las técnicas artesanales aplicadas al diseño de moda suponen una oportunidad para aumentar la creatividad y exclusividad en una prenda, las prendas realizadas con técnicas artesanales son aquellas que se confeccionan en su totalidad o en su gran mayoría con las mismas técnicas realizadas a mano, ya sea de manera constructiva o decorativa, cumplen una función utilitaria al cubrir el cuerpo, pero también tienen una función simbólica, pues comunican cultura, tradición y creatividad.

La moda artesanal es considerada moda lenta, puesto que, por su naturaleza delicada y distintiva, no se puede comparar con la moda rápida, visto desde la gestión, la producción de prendas artesanales se diferencia de la producción industrial desde el inicio de sus procesos. Las prendas artesanales están muy ligadas a sus creadores, existe un vínculo estrecho entre el artesano y el producto, el tiempo de producción es más extenso que en la producción industrial y debe mantenerse así para permitir que el objeto mantenga su calidad. En muchos casos, incluso la materia prima requiere de procesos de preparación manuales, a continuación, se detallan de manera general algunos de los componentes de la producción artesanal más relevantes.

2.2.2 Fabricación de prendas artesanales

Malo (2002) reflexiona sobre la gestión empresarial y la artesanía, mencionando temas como la industrialización, la producción artesanal, la tradición y cultura y también la organización y comercialización del trabajo artístico. En base a esta información se hace una revisión de las áreas involucradas en el proceso de producción artesanal que difieren de la producción industrial y deben tomarse en cuenta para gestionarlas con las herramientas adecuadas.

- Mano de obra y producciones artesanales

“La producción artesanal, anterior a la revolución industrial como sistema, se caracteriza por el predominio de acciones individuales de trabajo, por la estructura de taller bajo la dirección del maestro y la participación de otras personas en calidad de aprendices y oficiales, la agrupación en gremios que, más que problemas relacionados con remuneraciones, tienen que ver con los vinculados a conocimientos, habilidades y destrezas propias de cada rama artesanal” (2002, pág.6)

La construcción de una prenda realizada con técnicas artesanales requiere de tiempo y paciencia por parte del artesano que la confecciona, una prenda de esta naturaleza no puede ser confeccionada de manera acelerada con procesos en donde varias manos intervengan en un mismo objeto. Los textiles artesanales para la moda suelen ser confeccionados por comunidades, frecuentemente asociaciones artesanales o grupos con parentesco familiares en donde todos dominan la técnica. Cada pieza es producida por un artesano en particular, al contrario de la producción seriada, en donde es posible

realizar piezas por separado en distintos espacios de trabajo y con distintos operarios para luego ensamblarlas.

- Materiales

Los materiales que se utilizan en las prendas artesanales deben ser revisados y aprobados para empezar la manufacturación del producto, según la técnica que se emplea, los materiales pueden provenir de diversas fuentes, la gran mayoría suele provenir de orígenes naturales y se obtienen de productores locales, por ejemplo, en el caso de sombrero de la paja toquilla, la materia prima de origen natural debe ser cosechada y secada de manera específica para que el producto final tenga las propiedades que lo caracterizan. Esta característica de los materiales que se usan en las prendas artesanales le aporta desde el inicio un valor agregado al objeto, sin embargo, también significa que requiere de cuidados especiales.

- Técnicas ancestrales

La variedad de técnicas que se pueden utilizar para producir artesanías es muy amplia y proviene de saberes ancestrales, los cuales son transmitidos de generación en generación. Surgen desde los materiales disponibles en la zona geográfica de la comunidad que los crea y van adquiriendo experticia conforme se practica la técnica. Algunos artesanos utilizan técnicas completamente artesanales en sus productos, mientras que otros han optado por mezclar estas técnicas con nuevas tecnologías.

- Cultura y sociedad

“El atractivo artesanal en un mundo cada vez más

globalizado, se encuentra en gran medida en el contenido cultural propio de los lugares en los que las artesanías fueron hechas.” (2002, pág. 16)

Las artesanías provienen de costumbres y creencias de un pueblo, manifiestan la cultura de una sociedad, por lo que ayudan a preservarla a través del tiempo. A menudo incorporan elementos distintivos de sociedades, como patrones, colores, símbolos y técnicas tradicionales propias del lugar. Estos elementos visuales se convierten en una expresión tangible de la identidad cultural, de esta manera mantienen tradiciones, pues muchas veces estos objetos son utilizados en ritos y ceremonias.

- Comercialización

“El manejo empresarial no es otra cosa que ordenamiento, pero con precisión, disciplina y a tiempo, lo que no es frecuente en el universo artesanal” (2002, pág. 19)

Para llegar a la comercialización adecuada de esas piezas, en donde el artesano obtenga una remuneración justa por su trabajo, es necesario tomar en cuenta todos los costos de producción, realizar un plan financiero que permita comercializar los productos de manera organizada. Debido a que muchos de los oficios artesanales con frecuencia se mantienen en la informalidad, se dificulta llevar un control de las herramientas, materia prima y el espacio necesario para comercializar estos productos, esto puede restar visibilidad y disminuir el valor real del producto artesanal, ya que los artesanos al no conocer el valor real de los productos que crean llegan a tener ganancias mínimas para competir en el mercado perjudicando a todo el sector artesanal al quitarle valor simbólico por medio de las

transacciones que se acuerdan con el cliente.

- Entorno legal de la producción artesanal

“Dado el marginamiento parcial de las artesanías, no es raro que por desconocimiento se transgredan las normas vigentes con las consecuencias negativas sobrevinientes. En varios países hay disposiciones que aspiran a alentar o proteger la manufactura artesanal mediante subsidios, exenciones, créditos privilegiados etc.” (2002, pág. 18)

La producción y venta de las artesanías aporta a la economía local de las ciudades en donde se generan estos productos, los ingresos generados por la venta de estos objetos pueden tener un impacto positivo en las comunidades, apoyando a los artesanos y preservando las formas de vida tradicionales. Sin embargo, la comercialización de estos puede llegar a ser controversial, debido a que estas técnicas tienen una carga cultural notoria, debe prestarse especial atención a temas de apropiación cultural, comercio justo, plagios, entre otros.

Estos aspectos de la producción artesanal requieren de una revisión y análisis detallado en la aplicación de la cadena de valor, que mantiene un enfoque desde la producción industrial en donde muchas veces las compras y ventas de una empresa son en grandes volúmenes, se mantiene un número amplio de trabajadores y el mercado puede llegar a ser muy extenso. Una marca de productos artesanales se dirige a un mercado de nicho, con requerimientos muy específicos por lo que es necesario analizar cada fase de la cadena a detalle para lograr identificar oportunidades de mejora, adecuaciones y cambios.

Una vez se conocen las bases generales sobre la gestión de moda, el contexto local y la producción artesanal, es necesario realizar una introducción detallada sobre la marca de diseño de autor Camila Coronado, ya que, para llevar a cabo los objetivos de este proyecto, es importante conocer la trayectoria que ha tenido desde su creación, por tanto, en el siguiente capítulo se hace una revisión de la marca Camila Coronado y su trayectoria en el mercado local.

CAPÍTULO 03

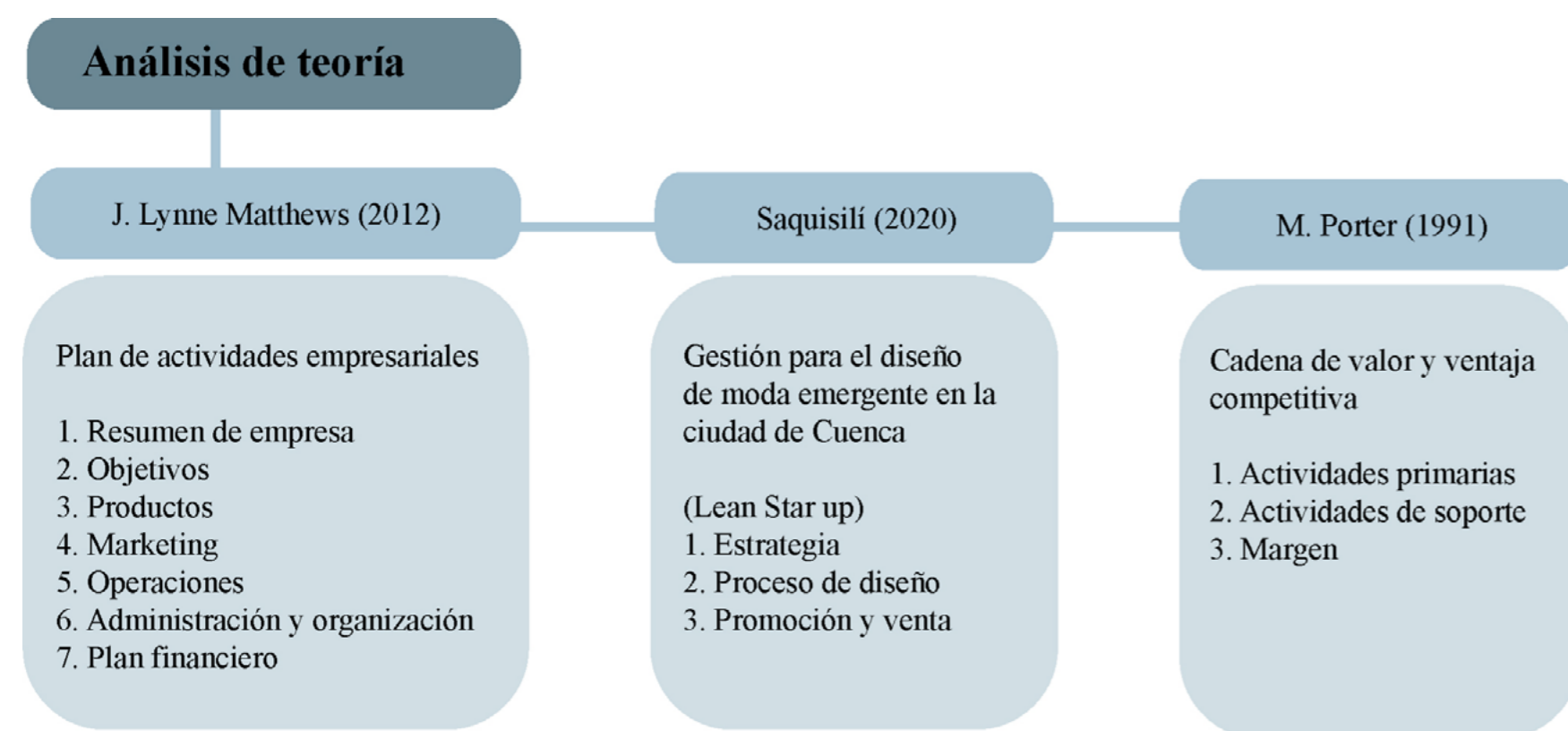
TULO



Para comenzar este capítulo se realiza una síntesis de la literatura expuesta en los capítulos 1 y 2, en donde se presenta los temas principales en los que se centra cada autor sobre herramientas puntuales de gestión de empresas revisadas anteriormente, estos siendo J. Lynne Matthews (2012), Saquisilí

(2020) y Porter (1991). Los cuadros expuestos a continuación sirven a manera de estructura organizativa, la cual facilita el análisis y comprensión de las bases teóricas necesarias para proponer un plan de gestión para el emprendimiento Camila Coronado.

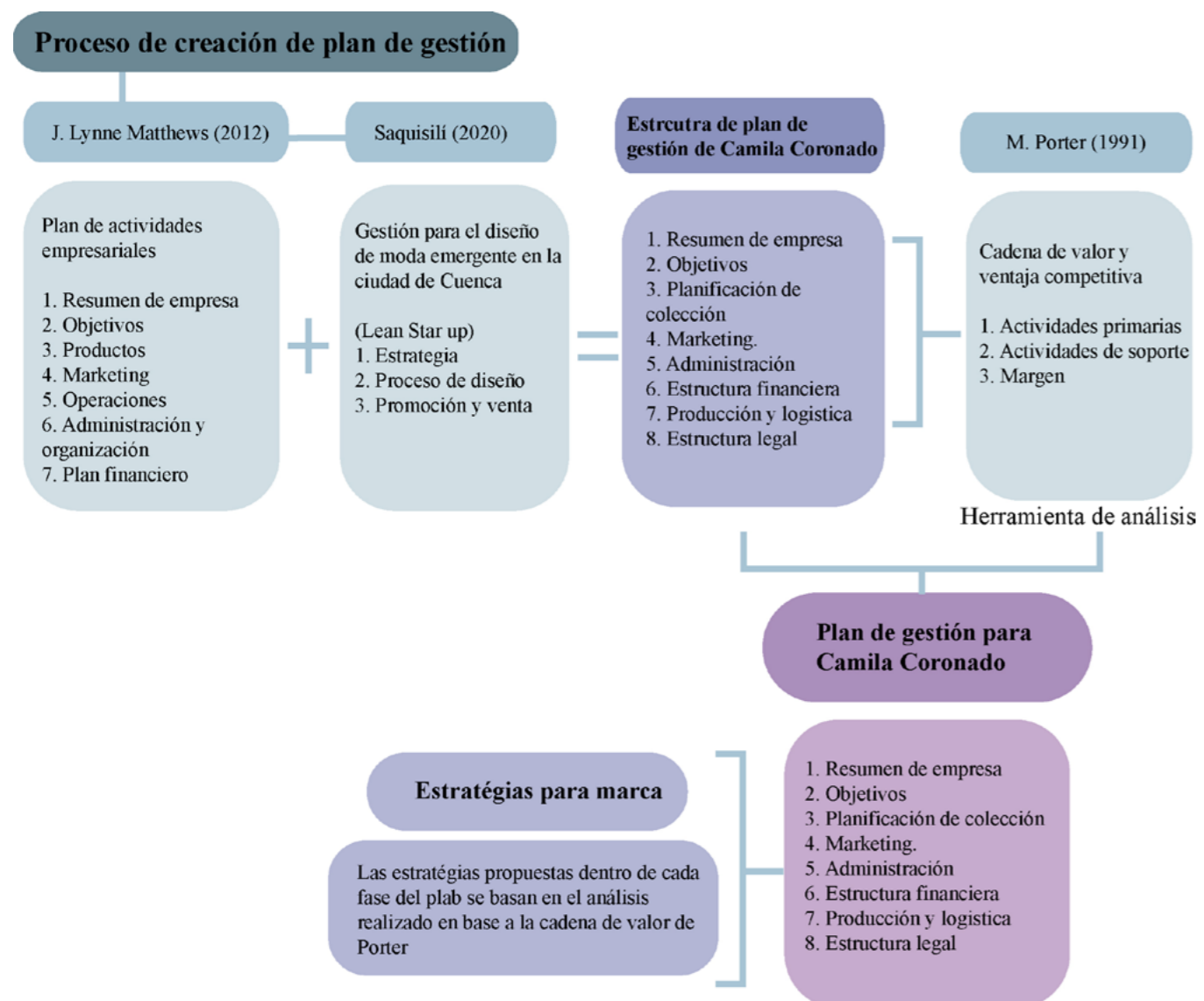
FIGURA 08: Cadena de valor de Porter



Adaptado de Matthews, Porter, Saquisilí, en (Moda al descubierto, 2012), (Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991) y ("La gestión de moda para el emprendimiento emergente en la ciudad de cuenca", 2020).

Una vez se ha recopilado los puntos principales a tratar sobre las herramientas expuestas, como punto de partida para el desarrollo del plan empresarial se sintetiza a los autores J. Lynne Matthews (2012), Saquisilí (2020) las cuales exponen esquemas de gestión para la creación de negocios de moda, en base a esta información se propone un plan de gestión específico para Camila Coronado, tomando en cuenta las necesidades que esta requiere en base al contexto local. Posteriormente se emplea como herramienta de análisis la cadena de valor de Michael Porter (1991), la cual permite examinar todas las áreas de trabajo que la marca ejecuta, para así visualizar un panorama general de la empresa y encontrar oportunidades de mejora en cada eslabón de la cadena, este proceso se expone de manera gráfica en el siguiente cuadro.

FIGURA 09: Proceso de creación de plan de gestión



Adaptado de Mathews, Porter, Saquisilí, Ries en (Moda al descubierto, 2012), (Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991), ("La gestión de moda para el emprendimiento emergente en la ciudad de Cuenca", 2020) y (El método Lean Startup, 2011).

3. ANÁLISIS DE MARCA CAMILA CORONADO

El desarrollo de este capítulo se centra en el análisis y diagnóstico de la marca, el cual se realiza siguiendo la organización que tiene el plan de gestión propuesto para Camila Coronado. A continuación, se expone la trayectoria del emprendimiento desde sus inicios hasta la actualidad, permitiendo visualizar las herramientas que se han aplicado en distintas áreas de trabajo de manera intuitiva según se desarrolla el emprendimiento, posteriormente se utilizan herramientas de análisis para llegar a un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra.

Una vez se ha identificado las necesidades de la marca, en capítulos posteriores se utiliza la metodología basada en el conocimiento validado propuesto por Ries (2012) conocido como Lean Startup, para probar estrategias de gestión dentro de las áreas de trabajo que representan oportunidades de mejora, estas estrategias se efectuarán buscando obtener la mayor eficiencia posible. Esta es la metodología que se propone para definir la línea base de gestión del emprendimiento y aplicar estrategias de mejora que favorezcan la producción y comercialización de sus productos.

El plan de gestión se desarrolla a partir de la información que se recopiló desde la creación de la marca en la tesis de grado "Diseño de autor con tejido de crochet" realizada en el 2022, a continuación, se expone una recopilación de las áreas desarrolladas hasta la actualidad.

3.1 RESUMEN DE MARCA

FIGURA 10: Productos de Camila Coronado



Camila Coronado es una marca de diseño artesanal fundada en la ciudad de Cuenca, el proyecto nació como el trabajo de titulación de pregrado de la diseñadora Camila Coronado, con el objetivo de aportar visibilidad a la técnica del crochet por medio de diseños artesanales creativos dirigidos a un público joven. Utilizando primordialmente la técnica artesanal

del crochet, la marca ofrece prendas de vestir y accesorios con variedad de texturas y colores, en donde los materiales utilizados varían en su composición y características dando como resultado diseños creativos y coloridos de producción limitada. Con el paso del tiempo el proyecto creció para convertirse en un emprendimiento local ofertando sus productos desde redes sociales y ferias locales.

3.2 TRAYECTORIA DE MARCA

3.1.1 Cliente

Camila Coronado es un negocio de indumentaria femenina informal de estilo creativo-romántico para mujeres de entre 25 a 35 años de edad de la ciudad de Cuenca, con un estatus socioeconómico de medio alto a alto e interés en la moda.

3.1.2 Misión

Brindar al cliente indumentaria informal creativa hecha de manera artesanal para satisfacer la necesidad de los consumidores que buscan vestir prendas originales de diseño de autor.

3.1.3 Visión

Demostrar el potencial de las técnicas de tejido artesanal por medio de diseños originales y creativos.

3.1.4 Valores de marca

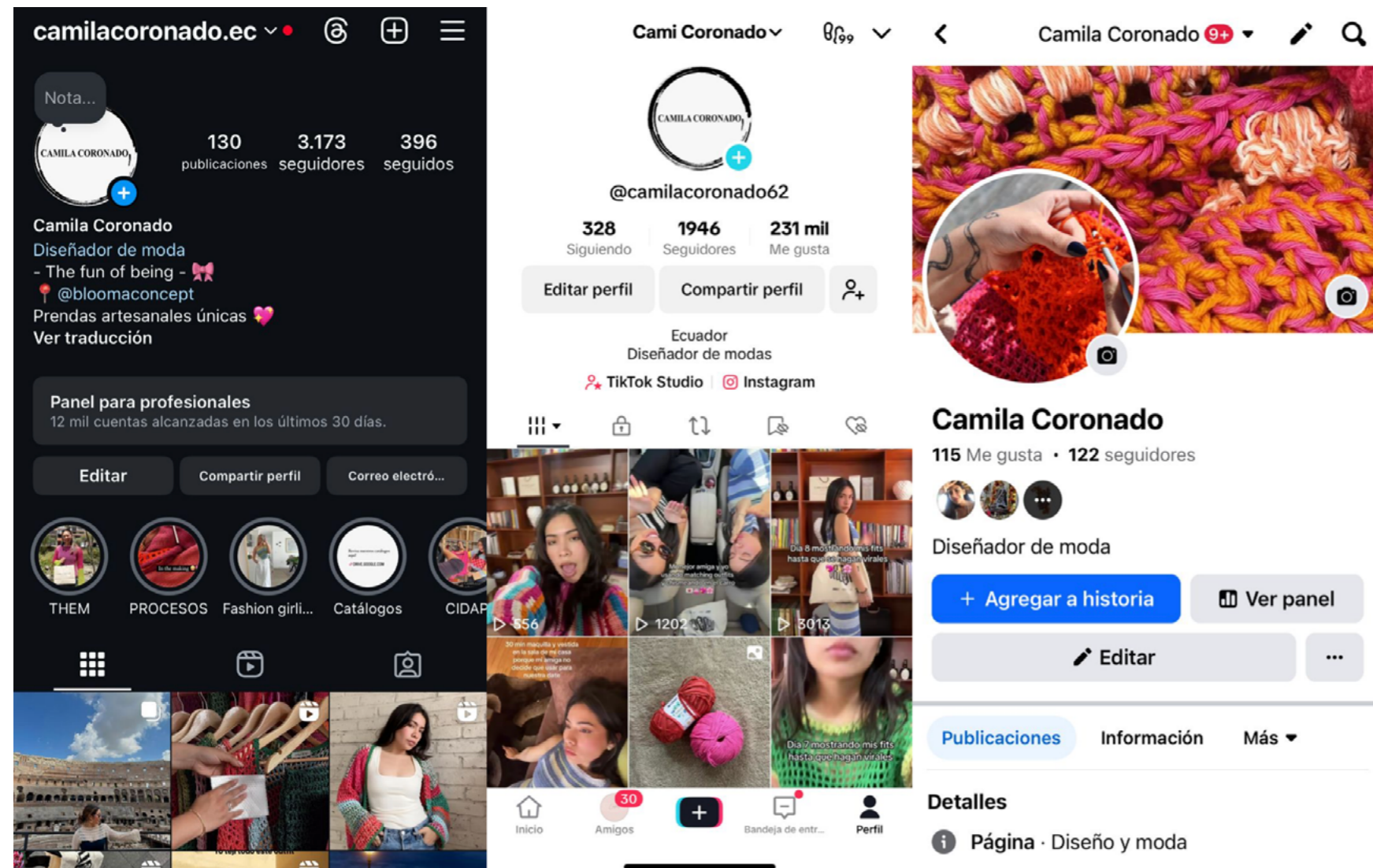
La marca cree firmemente en la responsabilidad, excelencia y pasión por lo que procura ofrecer al consumidor un producto y una experiencia de compra muy agradable.

La marca se encuentra aún en proceso de consolidación, en donde aspectos básicos se han definido, mientras que los temas legales, de gestión y financieros aún deben definirse y desarrollarse. Camila Coronado trabaja continuamente, desde el ensayo y error explorando estrategias y procesos conforme crea sus colecciones, con el paso de los meses ha aumentado sus clientes y sus productos en inventario.

Redes sociales:

El principal canal de difusión y comercialización de la marca son las redes sociales, Instagram, Facebook y TikTok en donde constantemente interactúa con su público, promociona y comercializa sus productos.

FIGURA 11: Perfiles de Instagram, Tik Tok y Facebook de Camila Coronado



Ferias Locales:

En 2023, la marca ha participado activamente en ferias locales de emprendimiento y artesanía, las cuales mantienen una duración de uno a cuatro días en donde se promocionan las dos últimas colecciones. Estos eventos nos ofrecen la oportunidad de estudiar las tendencias de consumo entre nuestros clientes e identificar las ubicaciones más estratégicas para la promoción y venta de nuestras prendas.

- Feria de excelencia artesanal Ardis 2023
- Feria Cidap 2023
- Feria de emprendimientos Americana Expo. 2023
- Feria de emprendimientos Tianguis 2023

FIGURA 12: Participación en Feria CIDAP 2023.



Puntos de venta:

En 2023, la marca ha experimentado con el uso de puntos de venta en las ciudades de Cuenca y Machala, lo cual ha proporcionado referencias sobre los hábitos de consumo en distintos entornos urbanos. En Cuenca se abrió una tienda pop-up en colaboración con Pupila Estudio, ubicada en el barrio El Vado, este proyecto se llevó a cabo por dos meses y permitió promover la marca y expandir su clientela, como consecuencia

se logró entender con mayor profundidad a los consumidores.

- Pop Up store Pupila - Camila, 2023, Cuenca.
- Blomma Concept Store, 2023- 2024, Machala.

FIGURA 13: Pop up Pupila – Camila Coronado, 2023.

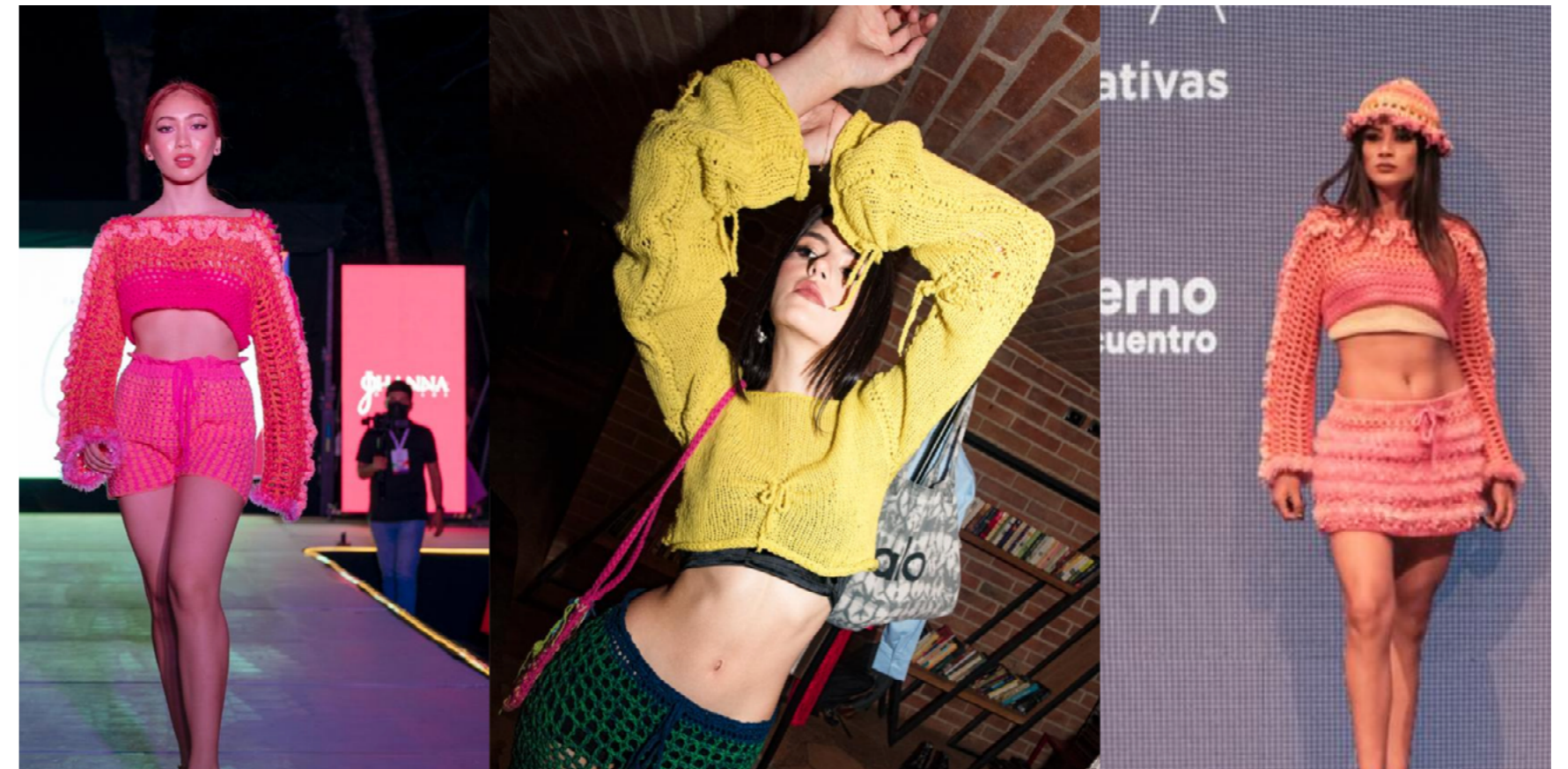


Desfile:

La marca fue invitada a participar en desfiles dentro de la ciudad de Cuenca y Machala entre el 2023 - 2024, lo cual ayudó a promocionar las colecciones e incrementar contactos para la marca en ambas ciudades.

- Pasarela patrimonio textil, 2022, Cuenca.
- Promodel, 2022, Machala.
- The new designer, 2023, Cuenca.

FIGURA 14: Desfiles de modas, participación de Camila Coronado entre 2021- 2023.



A continuación, se expone un mapa cronológico de las actividades desarrolladas por la marca, estas incluyen tanto eventos físicos como promociones en plataformas digitales.

FIGURA 15: Cronología de marca.



La experiencia acumulada hasta la fecha proporciona información valiosa para comprender de primera mano las necesidades y preferencias del cliente, servirán para orientar el desarrollo futuro del proyecto, facilitando que las estrategias se alineen eficazmente con las demandas del mercado.

3.3 OBJETIVOS

Hasta la actualidad se han mantenido los objetivos que fueron planteados en la creación de la marca.

- A corto plazo: ofrecer un producto de buena calidad, realizar branding del emprendimiento y darlo a conocer en la ciudad de Cuenca.
- A mediano plazo: ampliar la gama de productos que se ofrecen y perfeccionarlos según el análisis que se realiza en base a la aceptación del producto por parte del consumidor.
- A largo plazo: realizar un buen marketing en redes sociales para ampliar los clientes de la marca y darla a conocer en otras ciudades del país.

3.4 PLANIFICACIÓN DE DISEÑO DE COLECCIÓN

En este apartado se especifica y organiza la información que la marca requiere para diseñar sus colecciones, esta información se encuentra en constante evolución, ya que no se ha delimitado las fases y procedimientos necesarios para la producción y distribución de las prendas. A continuación, se presenta la información que la marca ha definido hasta el presente.

3.4.1 Modelo de Negocio: Renovación Frecuente

Debido a que este modelo se basa en renovaciones y cambios constantes en busca de pequeñas mejoras, le permite a la marca explorar cambios en los productos que puede ofrecer al cliente, este modelo es ideal para una marca emergente de diseño de autor como lo es Camila Coronado debido a que le permite aprovechar la flexibilidad en sus procesos.

Colecciones por Temporada:	La marca produce colecciones atemporales que varían en su número de prendas y propuestas.
Pedidos Personalizados:	Los clientes tienen la posibilidad de adquirir productos completamente personalizados y exclusivos con un diseño realizado a su gusto y necesidades. También pueden personalizar un diseño de colección con colores y detalles a su elección.

TABLA 02: Modelo de Negocio: Renovación Frecuente

3.4.2 Investigación de costos

La marca no realiza una investigación de costos detallada, al empezar el proceso creativo de una colección no se realiza un presupuesto previo para gastos en materiales, técnicas y procesos. Se escogen los materiales que se necesitan para la experimentación en cantidades mínimas, una vez se definen los diseños finales el siguiente paso es el proceso de confección de las prendas en cantidades reducidas, para lo cual se realizan compras de insumos y materiales según se considere necesario.

3.4.3 Cronograma de actividades

Debido a su corto tiempo en el mercado, Camila Coronado no ha desarrollado una cronología con fechas delimitadas para sus actividades, las colecciones que se producen no tienen una fecha específica y las actividades comerciales o promocionales se efectúan según surja la oportunidad.

3.5 MARKETING

3.5.1 Análisis de mercado

Para la creación de la primera colección de la marca se realizó un análisis de mercado mediante una encuesta dirigida a las mujeres de 20 a 30 años de edad de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Arte de la Universidad del Azuay, con la finalidad de conocer si existía aceptación hacia los productos artesanales y las preferencias respecto al mismo.

Con base en esta encuesta y a la experiencia de la marca con sus clientes frecuentes, se define el mercado de la siguiente manera:

Mercado Potencial:	El mercado potencial de la marca se ubica dentro del público femenino joven de Ecuador, concretamente entre los 20 a los 35 años de edad de clase media alta. Este público se interesa en la moda, las prendas originales y se comunica constantemente por redes sociales.
Mercado Penetrado:	El mercado penetrado de Camila Coronado es muy reducido, puesto que es una marca en crecimiento, se ubica en la ciudad de Cuenca y Machala que es donde provienen clientes frecuentes, las edades de los clientes van desde los 25 hasta los 35 años de edad.
Mercado Cualificado:	El mercado cualificado de la marca se ubica entre las mujeres de clase media y media alta de las ciudades de Cuenca, Machala, Quito y Guayaquil, ubicada entre los 25 a 35 años de edad que es cuando aumenta su poder adquisitivo, estas mujeres aún no son madres o son madres recientes.

TABLA 03: Mercado de Camila Coronado

3.5.2 Publicidad y promoción

Camila Coronado no ha explorado varias herramientas o plataformas de publicidad y promoción hasta el momento, la herramienta mediante la cual realiza publicidad es en las redes sociales de manera orgánica a través del contenido que crea dentro de la plataforma.

3.5.3 Competencia

Gracias a la investigación constante en redes sociales sobre marcas artesanales en la ciudad de Cuenca, se conoce que la competencia dentro de la ciudad es considerable debido a que existen varias marcas locales que comercializan productos tejidos. Sin embargo, las marcas artesanales con público y productos similares son menores. Es importante tomar en consideración que la competencia podría copiar diseños de la marca, por lo que mantener un estilo característico es de alta importancia.

3.5.4 Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva son los criterios de diseño de autor para lograr creatividad en el manejo de las técnicas de tejido, esto da como resultado atributos como:

- Diseños creativos
- Producción limitada
- Producto artesanal

3.5.5 Relaciones públicas

La marca aún no ha desarrollado relaciones públicas.

3.6 ADMINISTRACIÓN

3.6.1 Cargos principales de empresa

La marca aún se encuentra en proceso de consolidación por lo que no ha definido todos los cargos en las respectivas áreas de trabajo, la diseñadora como dueña del negocio efectúa los roles principales mientras que de manera esporádica se adquieren otros servicios.

Cargos principales

- Diseño
- Administración
- Artesano

Cargos esporádicos

- Contabilidad
- Legal

3.6.2 Recursos Humanos

El área de recursos se encarga de buscar artesanos que manejen la técnica del tejido de crochet y de los acuerdos con los mismos para las remuneraciones.

3.7 ESTRUCTURA FINANCIERA

El plan financiero para Camila Coronado se desarrolló en la planificación del emprendimiento comprendiendo un cálculo de hora del diseñador, cálculo de costos fijos y variables, y un estimado de gastos por colección, esta información se realizó a manera de predicciones, puesto que la marca se encontraba en una fase de ideación y no había producido colecciones hasta el momento. Sin embargo, en la práctica, estos cálculos se tomaron como referencias, más no se aplicaron en la fijación de precios, en su lugar se fijaron precios de manera intuitiva conforme se observaba la aceptación y demanda del mercado.

Precio de Ventas Directas:	El precio de las ventas directas de la marca se compone de: Costo de materiales + Costo de producción (Mano de obra) + Costos de envío + Ganancia de marca = Precio final de producto
Precio de Ventas Intermediarios:	El precio de las ventas indirectas de la marca se compone de: Costo de materiales + Costo de producción (Mano de obra) + Costos de envío + Ganancia de marca + Comisión de la tienda = Precio final de producto.

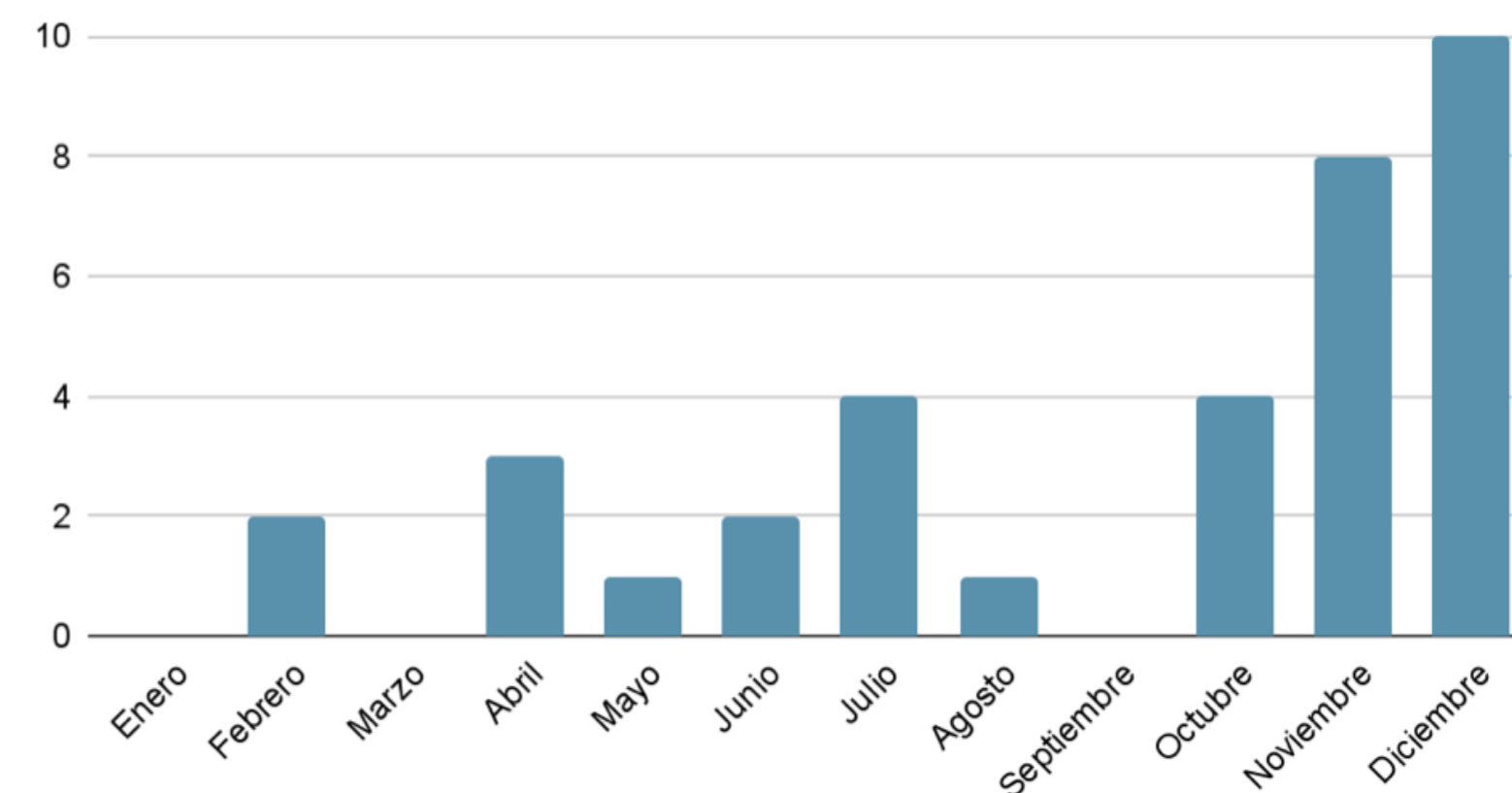
TABLA 04: Estructura de fijación de precios

Ventas anuales de Camila Coronado 2023

Con el propósito de mantener un registro detallado y organizado que facilite la evaluación del desempeño de nuestra marca, a continuación, se presenta un gráfico de barras que expone la cantidad de ventas realizadas durante todo el año 2023. A través de esta representación visual, se busca ofrecer una visión clara sobre la evolución de ventas a lo largo del año, permitiendo identificar patrones, tendencias y áreas de oportunidad para la mejora continua.

FIGURA 16: Tendencia de ventas del año 2023

Ventas del año 2023



En el análisis de la tendencia de ventas para el año 2023, se observa una fluctuación notable tanto en la cantidad como en la frecuencia de las ventas de nuestros productos, este patrón irregular sugiere que no hubo una constancia en la promoción de los productos en las redes sociales a lo largo del año. Las fluctuaciones en las ventas podrían estar relacionadas con variaciones en la estrategia de marketing y la intensidad

con la que los productos fueron promovidos en plataformas digitales. Para mejorar el desempeño de la marca, se necesita implementar una estrategia de marketing más uniforme y consistente, que garantice una promoción continua y efectiva de nuestros productos, y así lograr un crecimiento más estable y predecible en las ventas.

3.8 PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

3.8.1 Cadena de producción de Camila Coronado

Al ser una marca artesanal, Camila Coronado se especializa en moda de producción lenta y limitada, por lo que su cadena de producción se compone de una variedad de fases que agregan valor a la materia prima hasta convertirla en el producto final. Estos procesos se realizan de manera meticulosa, cuidando la calidad de los materiales, los detalles y acabados finales de la prenda, desde el inicio de su construcción hasta el empaque del producto. A continuación, se especifican las fases que cumple la cadena de producción de la marca

- **Fibras:** la marca utiliza variedad de materiales, las fibras que componen los hilos y lanas para el tejido son tanto de origen sintético como natural, aunque suele predominar el uso de las fibras naturales con el hilo de algodón.

- **Hilatura:** la hilatura de los hilos es tanto nacional como extranjera, ya que, en busca de materiales creativos y novedosos, la marca tiene proveedores internacionales y locales. En su mayoría trabaja con hilos de marca local dentro de la ciudad de Cuenca.

- **Tejeduría:** Camila Coronado produce en su gran mayoría prendas de punto fabricadas artesanalmente en Ecuador, sin embargo, algunas prendas están hechas con bases textiles de tejido plano. Estas se obtienen en cantidades pequeñas en tiendas de textiles locales dentro de Cuenca.

- **Diseño de colección:** se realizan tanto colecciones listas para comercializarse como prendas a la medida las cuales se procesan bajo pedido. La colección sigue un proceso creativo que va desde la inspiración y conceptualización,

hasta la experimentación y concreción de la prenda.

- **Diseño a medida:** las prendas bajo pedido se realizan cuando el cliente desea alguna prenda de colección que ya no está disponible o cuando desea personalizar el diseño.

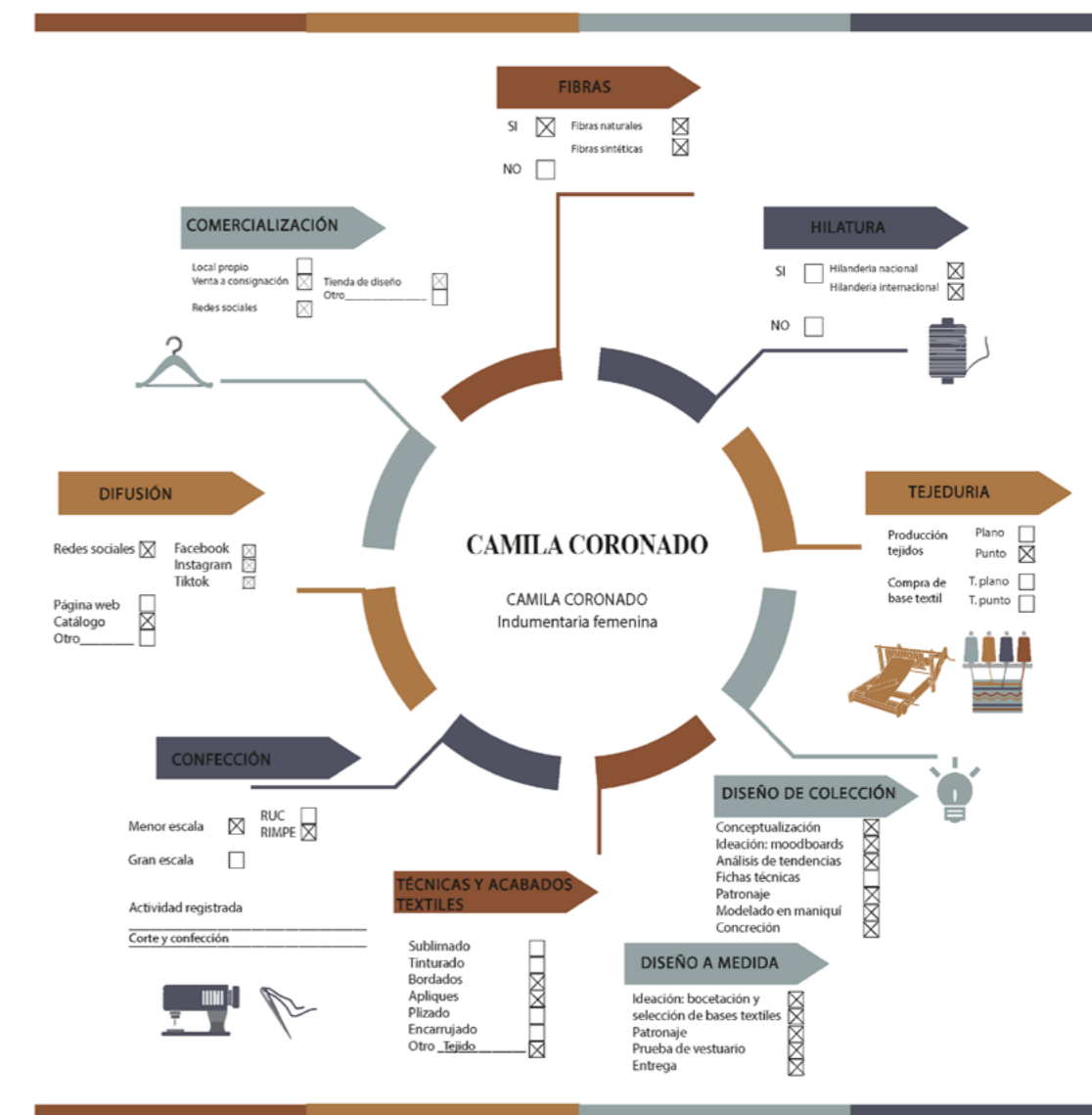
- **Técnicas y acabados textiles:** la marca utiliza técnicas textiles para complementar sus diseños, experimenta con bordados, encarrujados, y costuras sobre el punto.

- **Confección:** este proceso se realiza a menor escala debido a que son prendas artesanales, requieren de un tiempo prolongado para realizarse. Las prendas se confeccionan con una sola artesanal, la diseñadora desarrolla la colección, el tejido de las prendas y el control de calidad y empaquetado, esto provoca que el tiempo de concreción de una colección entera sea muy lento. Una vez presentada la colección según el interés del cliente se producen más prendas de cierto diseño que otras.

- **Difusión:** la difusión se hace por medio de redes sociales en Instagram y TikTok. Las prendas se exponen mediante catálogos en línea y publicaciones de videos y fotos de las prendas siendo usadas en el día a día o en desfiles de moda.

- **Comercialización:** la comercialización se realiza por medio de puntos de venta en la ciudad de Cuenca y Machala, así como por medio de redes sociales con envíos a domicilio dentro de todo el Ecuador. Ocasionalmente la marca comercializa sus productos en ferias locales también.

FIGURA 17: Gráfico para analizar la cadena de valor en base a Zeas, 2016.

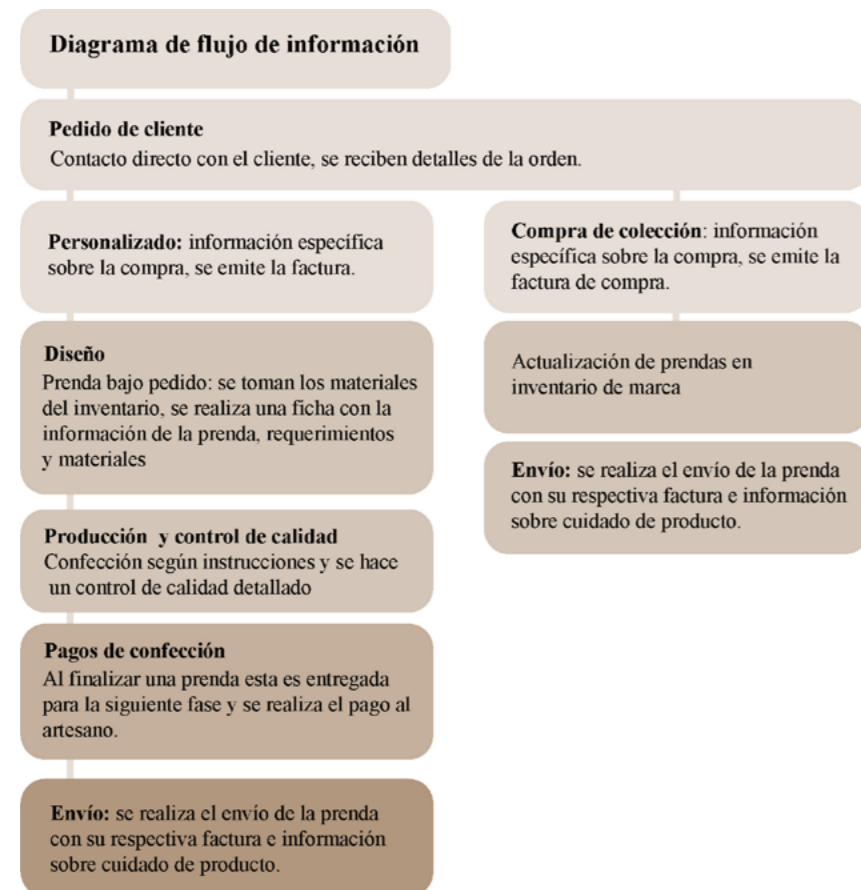


Adaptado de Zéas, en (2016).

3.8.2 Fichas Técnicas

Debido a que la marca no cuenta con artesanos contratados frecuentemente para sus producciones no ha aplicado las fichas técnicas en sus colecciones. La marca no cuenta con fichas técnicas cuando realiza prendas personalizadas, los clientes se comunican directamente con la diseñadora y ella confecciona las prendas.

FIGURA 18: Diagrama de flujo de información de Camila Coronado.



3.8.3 Flujo de información

Siendo Camila Coronado una marca en crecimiento, la cual con frecuencia realiza prendas personalizadas, su flujo de información empieza con el pedido del cliente. En el siguiente diagrama se detalla las fases que la marca registra desde las necesidades del usuario hasta la entrega del producto, esto lo ha delimitado considerando interacciones que tiene con el cliente al momento de adquirir un producto y las fases que requiere en sus operaciones de producción.

3.8.4 Rol de agentes

El rol de agentes de la marca se ha definido tomando en cuenta las funciones imprescindibles que se deben desempeñar para la producción y comercialización de los productos.

ROL DE AGENTES	
Proveedor:	Los proveedores con los que trabaja Camila Coronado están localizados en tiendas físicas en Cuenca. Se realiza una nota de pedido mensual para suplir a la marca con insumos y materiales necesarios para la producción, los materiales se adquieren con previa producción de colecciones o pedidos de clientes.
Fabricante:	Ya que Camila Coronado es una marca de diseño de autor artesanal cumple el papel de fabricante dentro de la cadena, en esta etapa se producen las prendas de colección y pedidos personalizados de manera limitada y minuciosa.
Distribuidor:	La etapa de los envíos es realizada por medio de tercerización, la marca trabaja con otras empresas nacionales para realizar envíos interprovinciales.
Minorista:	Camila Coronado trabaja por contrato con tiendas minoristas multimarca en distintas provincias del país, esto permite a la marca comercializar productos en otras ciudades sin tener una tienda física y así aumentar su clientela.
Consumidor:	Los consumidores de la marca están informados sobre nuevos productos, descuentos, promociones y eventos de la marca constantemente, tienen acceso a citas en línea. La marca mantiene una comunidad entre sus clientes mediante concursos, sorteos y actividades.

TABLA 05: Rol de Agentes

3.8.5 Canales de Distribución

El canal de negocio que utiliza Camila Coronado es principalmente directo, ya que por medio de redes sociales el cliente tiene la opción de adquirir los productos de la marca y recibirlos mediante entregas a domicilio, sin embargo, también se usa la distribución indirecta ya que la marca envía sus productos a otras provincias en tiendas multimarca donde un intermediario exhibe el producto.

ESTRATEGIA OMNICANAL	
Tiendas Multimarca (indirecto):	Camila Coronado trabaja por contratos con tiendas multimarca en la ciudad de Machala, las entregas se hacen por consignación y la tienda obtiene un porcentaje de comisión por las ventas.
Ferias Artesanales (directo):	La marca participa esporádicamente en ferias artesanales dentro de la ciudad de Cuenca, las ferias del CIDAP son ferias en las que participan marcas locales y extranjeras las cuales realizan productos a mano de alta calidad.
Plataforma en Línea Instagram (directo):	Ventas en línea por medio de esta plataforma, el cliente hace su pedido, cancela por transferencia y recibe en su domicilio su producto o puede retirarlo en la tienda de la marca.

TABLA 06: Estrategia Omnicanal

3.9 ESTRUCTURA LEGAL

La marca no se encuentra en la necesidad de definir su estructura legal debido a que otras áreas fundamentales se encuentran en proceso de consolidación, sin embargo, desde su creación se cumple con la facturación de las ventas.

3.9.1 Facturaciones

La marca cuenta con un RIMPE con el cual realiza notas de venta todos los meses para sus pedidos, en el caso de las tiendas multimarca, los pedidos se realizan a consigna y posteriormente se envían las facturas.

Registro de marca

No se ha registrado nombre de marca

3.10 RESULTADOS DE ANÁLISIS

3.10.1 Análisis FODA

La experiencia recopilada hasta la actualidad brinda información relevante sobre la cual se realiza un cuadro de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, que permite identificar cuáles son las áreas en las que la marca puede mejorar sus oportunidades y en las que debe trabajar para disminuir la posibilidad de errores.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Creatividad y originalidad - Exclusividad y calidad - Relación directa con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Pocos clientes fidelizados - No posee varias o numerosas plataformas de venta - Gestión de procesos internos y externos poco definida - Baja producción - Ventas irregulares y poco estables
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad y maleabilidad del emprendimiento al ser una nueva marca - Oportunidad para el desarrollo sostenible de la empresa - Aceptación del mercado - Diversificación de productos - Exploración de nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia con marcas de moda local - Situación de incertidumbre en el país; inestabilidad económica e inseguridad - Poco conocimiento de gestión y finanzas de empresas. - Copias de diseños

TABLA 07: Análisis FODA

Este análisis proporciona una perspectiva integral que puede orientar estrategias efectivas para el crecimiento de la marca, potenciando sus fortalezas y capitalizando las oportunidades presentes en su entorno. Los resultados del análisis FODA permiten una identificación clara de la situación de la marca, mediante esta identificación es posible potenciar las fortalezas y aprovechar oportunidades, mitigar riesgos mediante la identificación y mejora de las áreas de debilidad. Es importante para Camila Coronado aprovechar sus fortalezas y oportunidades para posicionarse en el mercado y aumentar su clientela, también se debe corregir debilidades para que la marca pueda desenvolverse en el contexto de manera sostenible reduciendo la posibilidad de fallas a lo largo del proceso. Para llegar al planteamiento de un plan de estrategias de

mejora se emplea la herramienta de gestión de Porter (1991), la cadena de valor, la cual se presenta a continuación.

Desarrollo de Cadena de valor de Porter (1991)

Se desarrolla esta cadena de valor con base en las actividades que la empresa ha desarrollado tanto desde su planificación realizada al crear el emprendimiento, como de las actividades desarrolladas empíricamente explorando el mercado local. Analizar cada área de trabajo con esta herramienta permite visualizar de manera clara y organizada el panorama general de la marca, a continuación, se revisan cuáles son las áreas en las que se pueden encontrar ventajas competitivas mediante mejoras dentro de los procesos de la cadena

Cadena de valor de Camila Coronado	
Actividades primarias	
Logística interna	Estrategias
<p>Dentro de la marca, estas actividades son la recepción de insumos para la producción de colecciones y pedidos personalizados, por lo que realiza compras de insumos en menores cantidades de manera frecuente. Se comercializa con proveedores dentro de la ciudad de Cuenca y ocasionalmente internacionales. La marca trabaja con proveedores dentro de la ciudad y no ha ampliado sus opciones. No se utiliza un inventario de los insumos que se posee.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar opciones de proveedores de insumos nacionales e internacionales. - Compra de materiales en base a presupuesto para colecciones. - Realizar en cada colección un inventario de las prendas que se producen.
Operaciones	Estrategias
<p>Aunque los principales procesos operativos han sido definidos en la cadena de procesos de valor agregado presentada anteriormente, las actividades dentro de cada etapa de la cadena no tienen una metodología a seguir, en la práctica algunas actividades se efectúan de manera intuitiva sin una metodología definida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un cronograma para cada etapa del proceso de producción en una colección. - Definir la metodología dentro de cada etapa del proceso de producción de la marca. - Corregir y adaptar fichas técnicas a necesidades de marca. - Aplicar conocimiento validado desde el proceso de diseño hasta el de empaquetado.

Logística Interna	Estrategias
Se realiza un almacenamiento cuidadoso de las prendas producidas.	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar un registro detallado de las colecciones producidas. - Destinar una forma y lugar de almacenamiento adecuado para las prendas en stock.
Mercadotecnia y ventas	Estrategias
En lo que respecta a publicidad, se concentran esfuerzos en redes sociales en plataformas como Instagram, Tiktok y Facebook. Las ventas se realizan desde la plataforma de Instagram o desde los puntos de venta físicos como ferias y tiendas multimarca.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un contenido orgánico y organizado en redes sociales. - Facilitar al cliente la información sobre la marca y los productos de manera organizada. - Ampliar opciones de ferias de comercio dentro y fuera de Cuenca. <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar opciones de tiendas multimarca a nivel nacional - Realizar un análisis de ventas al final de cada colección
Servicio	Estrategias
La marca ofrece un servicio al cliente personalizado desde sus redes sociales, posterior a la compra de un producto realizar ajustes o arreglos es posible si el cliente lo desea.	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer información detallada sobre cuidados de prendas con cada compra.
Actividades de soporte	
Infraestructura de la empresa	Estrategias
La infraestructura de la empresa consiste en resumen de marca, planes de marketing, logística y producción, plan financiero entre otros. Al ser una marca en proceso de consolidación existen aspectos de cadena que deben ponerse a evaluar.	<ul style="list-style-type: none"> - Redefinir las bases de marca, misión, visión y objetivos. - Trazar objetivos alcanzables a largo y corto plazo en la administración de la marca. - Desarrollar la estructura financiera base para la marca.
Administración de recursos humanos	Estrategias
Esta área se encarga de la búsqueda de artesanos capacitados para producir prendas de colección, gestión de pagos de mano de obra por cada pieza realizada. Este es un proceso que se realiza de manera esporádica.	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar registro de artesanos calificados.

Desarrollo tecnológico	Estrategias
Esta fase realiza experimentación constante sobre las técnicas textiles a utilizarse, lo cual influye en el diseño de colección y en la planificación de la producción, las experimentaciones se mantienen documentadas en el diario de diseño de la diseñadora, sin embargo, no existe un registro formal y detallado de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un registro de experimentación. - Realizar investigaciones sobre técnicas textiles de manera periódica para aumentar la creatividad y originalidad de marca.
Abastecimiento	Estrategias
Debido a que la mayoría de la producción de la empresa se realiza artesanalmente, el abastecimiento de materiales es esporádico, sin embargo, existe una necesidad de realizar un mayor abastecimiento de insumos al inicio de una colección.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de un espacio organizado para estos materiales. - Llevar un registro de los gastos que se generan en esta etapa.

TABLA 08: Cadena de valor de Camila Coronado.

Para finalizar este capítulo se concluye que el uso de herramientas de análisis y organización para la gestión de marca de moda es imprescindible para lograr el desarrollo de un emprendimiento, ya que brindan claridad sobre la situación de la marca en el contexto en el que se desenvuelve y sus necesidades, pero también pueden ayudar a generar ideas y oportunidades de mejora. Puntualmente para Camila Coronado, es imperativo definir una metodología base sobre la cual gestionar cada área de trabajo de la marca para evitar un estancamiento en sus ventas y posicionamiento, al realizar una definición de la metodología a seguir en cada área de la marca, esta puede asegurar productos exitosos que satisfagan al cliente.

Una vez se han definido las estrategias necesarias para mejorar cada área de trabajo, a lo largo del desarrollo del siguiente capítulo se aplican algunas de las mismas para posteriormente valorar sus resultados.

CAPÍ TULO 04



4. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA LA MARCA CAMILA CORONADO

Con la implementación de estas mejoras en el plan de gestión, se busca establecer una metodología integral y estructurada que oriente de manera efectiva el desarrollo continuo de Camila Coronado. Esta metodología pretende proporcionar una guía base para las actividades dentro de la marca, en el presente capítulo, se desarrollan varias estrategias propuestas anteriormente, destacando cómo cada una contribuye a

fortalecer la posición competitiva de la marca en el mercado. La imagen expuesta describe el orden que sigue el plan de gestión de la marca y las estrategias aplicadas en cada área del mismo, las cuales serán desarrolladas de manera secuencial y detallada.

Dadas las nuevas necesidades y oportunidades actuales que enfrenta la marca, es importante redefinir los pilares sobre los cuales se sustenta: la misión, visión, valores y filosofía. Desde la creación de la marca estos han permanecido inalterados; no obstante, es crucial adaptarlos a la situación actual de la marca ya que sobre los mismos se van a definir las estrategias para el plan de gestión de Camila Coronado.

4.1 RESUMEN

Camila Coronado se mantiene como una marca de diseño de autor en la ciudad de Cuenca, produciendo prendas creativas y femeninas a través del uso de técnicas de tejido artesanal como el crochet y las dos agujas.

FIGURA 19: Plan de gestión de Camila Coronado, identificación de estrategias.



Misión	Ofrecer prendas de diseño de autor creativas y exclusivas que demuestren el valor de las técnicas de tejido artesanal.
Visión	Ser una marca de diseño de autor posicionada en la ciudad de Cuenca por su calidad y creatividad.
Valores	La marca cree firmemente en la responsabilidad, excelencia y pasión por lo que procura ofrecer al consumidor un producto único acompañado de una experiencia muy agradable.
Filosofía	La marca se desarrolla desde una filosofía de mejora continua en donde los procesos de la marca son revisados de manera constante para reducir errores e identificar oportunidades de mejora.

TABLA 09: Resumen de marca

4.1.1 Objetivos del plan de gestión para Camila Coronado

Los objetivos del plan de gestión se definen a partir del análisis realizado con anterioridad sobre la situación de la marca, al establecer metas medibles y alcanzables en un periodo de tiempo definido, se crea una guía para la aplicación y

ajuste de estrategias para la marca según los cambios en el entorno. Es necesario replantear objetivos a corto, mediano y largo plazo para la marca, ya que se facilita la evaluación continua del progreso y se optimiza la asignación de recursos y esfuerzos hacia las áreas de mayor impacto.

Objetivos a Largo Plazo (1 a 2 dos años)	
Abrir una tienda permanente en la ciudad de Cuenca.	
Acciones para Cumplir Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir bases para la infraestructura de la marca. - Valorar los resultados de las estrategias puestas en marcha dentro del plan. - Corregir falencias en estrategias para garantizar una gestión sostenible a largo plazo
Objetivos a mediano plazo (6 meses)	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar un producto de buena calidad con valor agregado artesanal. - Aumentar clientes de la marca y crecer su comunidad. - Evaluar el desempeño de la marca de manera periódica para realizar proyecciones a futuro. 	
Acciones para cumplir estos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y definir los procesos para la producción, logística y distribución de las prendas de manera eficiente para garantizar productos de alta calidad. - Implementar herramientas que permitan el acceso fácil de información al público. - Desarrollar una estrategia de contenido creativo y atractivo para las redes sociales. Publicar imágenes, videos y publicaciones que resalten la identidad y el estilo distintivo de la marca.
Objetivos a cumplir semanalmente:	
- Experimentar con herramientas de gestión que permitan resultados medibles.	
Acciones a Ejecutar Para Cumplir Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar herramientas acordes a las estrategias planteadas en el análisis de cadena de valor. - Ejecutar estrategias planteadas en el área de producción y comercialización. - Llevar un registro de los resultados de la aplicación de cada estrategia.

TABLA 10: Objetivos de marca

4.2 PLANIFICACIÓN DE COLECCIÓN

En la etapa de planificación se busca organizar de manera detallada y minuciosa la información necesaria para la producción de colecciones, se busca llevar una metodología de organización de los datos sobre insumos y proveedores de la marca, así como delimitar fechas límite para cada etapa con la finalidad de facilitar la producción de colecciones.

4.2.1 Lista de proveedores de Camila Coronado

La lista de proveedores se realizó tomando en cuenta la necesidad de la marca de insumos para tejido de buena calidad

con variedad de colores y texturas, así como de insumos para experimentación como encajes y bases textiles, por lo que se investigó tanto proveedores nacionales como internacionales. Considerando que la producción de Camila Coronado es de menor escala, la lista de proveedores se centra en comerciantes minoristas con variedad de productos localizados en Ecuador, sin embargo, también se seleccionó proveedores y fabricantes con comercialización al por mayor en caso de que en el futuro la marca decida realizar producciones a mayor escala.

PROVEEDORES DE HILOS PARA CAMILA CORONADO					
Nombre	Productos	Locación	Descripción	Pro	Contra
Pasa Insumos	Hilos de algodón, encajes, cordones, cintas, telas camiseta.	Cuenca, Ecuador	Fábrica, producto ecuatoriano.	Gasto de envío mínimo, ventas al por mayor +350,00	Gama de productos limitada
Hilandesa	Hilos para tejido, cintas, encajes, botones, agujas, entre otros.	Cuenca, Ecuador	Tienda minorista	Permite cambiar productos luego de adquirirlos, amplia gama de productos.	No realiza ventas al por mayor
DIN	Hilos para tejido, cintas, encajes, botones, agujas, entre otros.	Quito, Ecuador Guayaquil, Ecuador	Tienda minorista	Amplia gama de productos	Precios poco competitivos
Hilo Centro	Hilos, cierres, insumos textiles.	Quito, Ecuador	Proveedores mayoristas	Amplia gama de productos	Desconocido
La Escala S.A	Telas, hilos de algodón.	Quito, Ecuador	Fábrica, producto ecuatoriano.	Amplia gama de productos	Desconocido
MCL importadora	Encajes, hilos, cintas, cierres, telas.	Guayaquil, Ecuador	Importadora	Desconocido	Desconocido
MH	Hilos de tejido, hilos para costura, telas, entre otros.	China	Proveedores mayoristas	Desconocido	Desconocido
Ferre	Hilos de costura reciclados.	España	Fábrica, producto extranjero.	Sostenible, empresa con certificaciones.	Desconocido

Texmundo Colombia s.a.s.	Hilos para costura, tejido a mano y bordado.	Colombia	Fábrica, producto extranjero.	Amplia gama de productos y colores	Desconocido
HYS suministros	Hilos de costura, bordado, marroquinería y calzado.	Colombia	Importadora, por mayor.	Amplia gama de colores	Desconocido
A mano	Hilos de alpaca	Los Andes, Perú	Taller de hilatura.	Desconocido	Desconocido
Spin Knits	Lana para tejido, producto artesanal.	Ciudad del Cabo, Sudáfrica	Tienda minorista	Producto original	Costo de envío alto

TABLA 11: Proveedores de Hilos para Camila Coronado

La organización de esta información permite ampliar las opciones en insumos para las colecciones de la marca y prever contratiempos en caso de que un proveedor no se encuentre disponible para cumplir un pedido.

4.2.2 Compras mayoristas

Debido a su capacidad de producción limitada, la marca no realiza compras al por mayor con frecuencia, sin embargo, a continuación, se expone un listado de los materiales adquiridos con mayor frecuencia para facilitar la planificación de pedidos y prever los materiales de mayor uso cuando una compra

mayorista sea necesaria, esta herramienta ayuda también a facilitar un presupuesto para nuevas colecciones.

Productos adquiridos con frecuencia en Pasa insumos

Pasa								
Producto	Descripción	Precio unit		IVA	Precio final		Paquete	
Hilo Pop	100% algodón, 80 gr	\$3,28		15%	\$3,77		\$22,63	
Hilo Vals	100% algodón, 100 gr	\$ 3,04 (blanco)	\$3,76	15%	\$3,50	\$4,32	\$21,00	\$25,94
Hilo Tango	100% algodón, 150 gr	\$4,30 (blanco)	\$5,54	15%	\$4,95	\$6,37	\$29,67	\$38,23

TABLA 12: Tabla de insumos Pasa

Productos adquiridos con frecuencia en La Hilandesa

Hilandesa			
Producto	Descripción	Precio unit	IVA
Hilo Dulce Bebé	100% acrílico	\$3,50	15%
Hilo Alize cotton gold	55% algodón/ 45% acrílico	\$2,50	15%
Hilo Yarn Art Melody	70% Poliamida / 21% acrílico/ 9% lana	\$5,00	15%
Hilo Cisne	55% nylon/ 45% poliéster	\$5,00	15%

TABLA 13: Tabla de insumos Hilandesa

4.2.3 Inventario detallado de los insumos en stock

Se ha realizado un listado detallado de los insumos que la marca posee en su inventario, esto permite conocer qué tipo de materiales se tiene disponible en stock, cuáles son los más apetecidos por el mercado y se puede evitar la pérdida o daño

de los insumos. Este inventario facilita también el uso adecuado de los recursos ya disponibles para experimentaciones o nuevas colecciones.

INVENTARIO DE INSUMOS CAMILA CORONADO					
Nombre	Descripción	Cantidad	Precio	Proveedor	Observaciones
Hilo Dulce Bebé	100% acrílico	3	\$3,50	Hilandesa	Elástico, resistente
Alize cotton gold	55% algodón/ 45% acrílico	5	\$2,50	Hilandesa	Suave, resistente
Cisne	55% nylon/ 45% poliéster	4	\$5,00	Hilandesa	Delicado
YarnArt Melody	70% Poliamida / 21% acrílico/ 9% lana	15	\$5,00	Hilandesa	Elástico, resistente
Cuore	46% Nylon/43 Acrílico/11% lana	6	\$3,76	Hilandesa	Decorativo
Snow Wool	100% acrílico/Poliéster	5	\$3,50	Hilandesa	Delicado
Armiño	100% Poliamida	14	\$5,00	Hilandesa	Delicado

Pasión	100% Poliamida	6	\$3,00	Hilandesa	Delicado
Diva Line	100% Nylon	2	\$1,20	Hilandesa	Delicado
Tango	100% algodón	2	\$6,36	Pasa	Resistente
Vals	100% algodón	5	\$4,32	Pasa	Resistente

TABLA 14: Inventario de insumos Camila Coronado

4.2.4 Presupuesto de colección

El presupuesto para las compras de insumos para colecciones se fija considerando las necesidades y capacidades de producción de la marca, este proceso se efectuará con cada colección ya que es una actividad necesaria que debe cumplirse

para asegurar organización de la producción y aprovechar recursos, para realizarlo se toma en consideración el listado de los insumos en stock y también el listado proveedores y productos adquiridos con mayor frecuencia.

PRESUPUESTO PARA COLECCIONES DE CAMILA CORONADO			
Nombre de colección	Colección X		
Fecha	26 de mayo del 2024		
Presupuesto para colección	\$1.300 (colección a menor escala)		
Insumos disponibles en inventario de la marca			
Descripción	Unidades	Precio	Total
Ovillos de hilo rosa x	12	\$3.00	\$36.00
Ovillos de hilo negro y	10	\$5.10	\$51.00
Insumos por adquirir			
Descripción	Unidades/ servicio	Precio	Total
Ovillo de hilo A	25	\$5.00	\$125
Ovillo de hilo B	5	\$5.00	\$25.00
Ovillo de hilo C	20	\$3.00	\$60.00
Ovillo de hilo D	15	\$5.00	\$75.00
Fotografías profesionales	12	\$15.00	\$180.00

Maquila	servicio	\$300	\$300
Modelos	servicio	\$100	\$100
Otros: envíos	3	\$30	\$50
Total			\$1,002

TABLA 15: Presupuesto de colección para Camila Coronado

Llevar un presupuesto de colección y registro de todos los costos de colección facilita el proceso de fijación de precios el cual se revisa más adelante en la etapa financiera.

4.2.5 Cronograma de actividades

El presente diagrama de Gantt muestra los plazos de tiempo que la marca debe cumplir para la producción de sus colecciones, así como para la promoción, venta y distribución de las mismas. Este diagrama proporciona una visión detallada

de los tiempos límite para cada fase del proceso, asegurando una planificación eficiente y producción puntual de todas las actividades, permitiendo a la marca planificar a largo plazo su participación en eventos de comercio o promoción.

FIGURA 20: Cronograma de actividades de Camila Coronado



Estas fechas se han establecido teniendo en cuenta que el emprendimiento cuenta con una capacidad de producción lenta y limitada. Por ello, se planea realizar una colección anual, la cual será promocionada de manera estratégica durante las temporadas altas. Estas temporadas han sido identificadas con base en las ventas registradas en el último año, permitiendo así maximizar el impacto y la rentabilidad de cada colección.

4.3 MARKETING

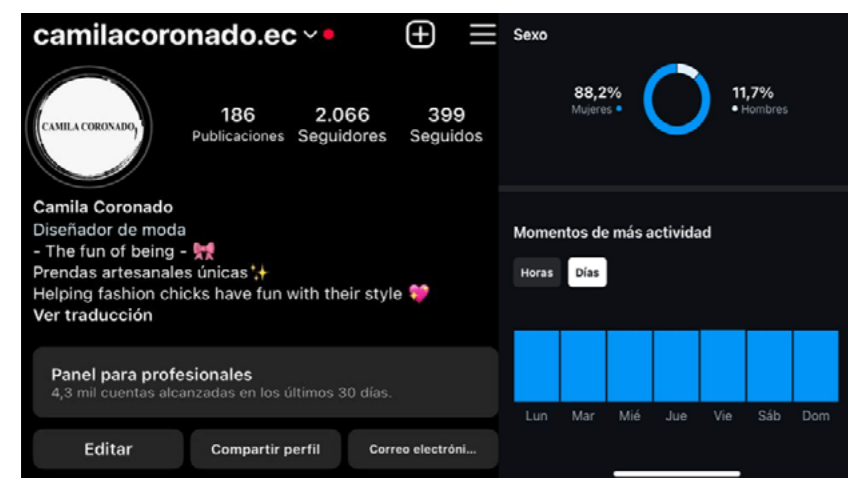
Las estrategias planteadas para el área de marketing tienen como objetivo aumentar la visibilidad de la marca en redes sociales de manera orgánica, creando una conexión auténtica con los clientes. Estas estrategias no solo buscan atraer a nuevos seguidores, sino también mantener y fortalecer la comunidad existente, a través del contenido se busca que los clientes se sientan identificados y comprometidos con la marca, fomentando así su fidelización con la misma, por lo cual las estrategias se centran en el uso de historias y publicaciones interactivas constantemente, colaboraciones con influenciadores que comparten los valores y estética de la marca, y el uso de herramientas que permitan el acceso fácil de información sobre la marca y sus productos.

4.3.1 Planificación de contenido en redes sociales

Debido a que Camila Coronado es un emprendimiento que se expone mayormente en redes sociales, es necesario desarrollar una estrategia de contenido organizada y consistente. La plataforma de Instagram es donde la marca ha creado su comunidad más extensa por lo cual se revisan las estadísticas del alcance de contenido realizado hasta la actualidad para crear un planificador semanal para las publicaciones de la marca.

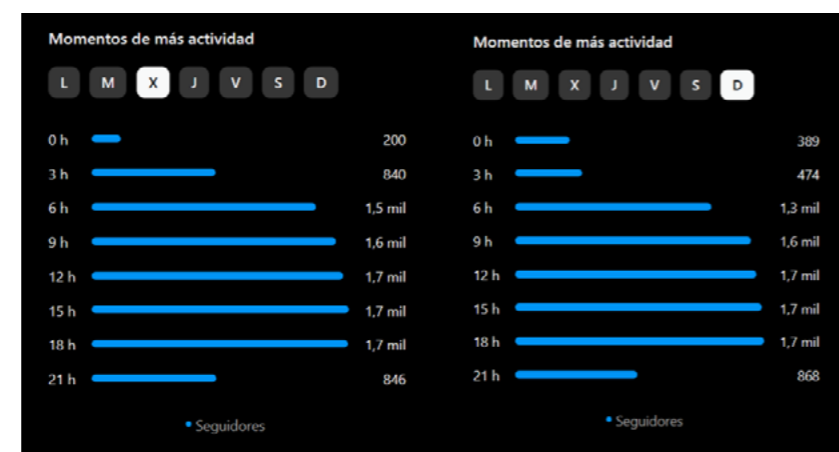
El primer gráfico expuesto expresa la información básica de la marca, tal como el número de publicaciones realizadas hasta la actualidad, el número de seguidores que ha acumulado, el número de cuentas que sigue y una breve descripción. El segundo gráfico muestra el porcentaje de hombres y mujeres que se encuentran dentro de la comunidad de la marca, también se exponen estadísticas sobre la actividad de esta audiencia en los días de la semana.

FIGURA 21: Perfil de Camila Coronado en Instagram previo a aplicación de estrategias de marketing



Un 88,2% de la audiencia es público femenino mientras que un 11,7% es público masculino, respecto a la interacción en los días de la semana, se comprueba que la interacción de la audiencia dentro de la plataforma es constante. Sin embargo, dentro de los días de la semana, existen horas en las que se muestra mayor interacción dentro de la plataforma.

FIGURA 22: Estadísticas de actividad del público de Camila Coronado en Instagram



Las horas en las que existe mayor interacción por parte de la audiencia son especialmente en la tarde, concretamente entre 12 pm a 6 pm. También se analiza cuál es el tipo de contenido que obtiene más alcance por cuentas que no forman parte de la comunidad de la marca.

FIGURA 23: Estadísticas de alcance por tipo de contenido de Camila Coronado en Instagram



El gráfico demuestra que el contenido que se publica en formato de videos cortos conocidos como "reels" es el que tiene mayor alcance entre los usuarios que no forman parte de la comunidad de la marca.

En base a estos datos se crea la agenda de planificación de contenido para la marca, tomando en cuenta que es importante crear contenido en variedad de formatos de manera constante para lograr retener la atención de los usuarios y crecer la comunidad para la marca, el siguiente gráfico muestra un esquema inicial que servirá para crear publicaciones de manera periódica y analizar sus resultados.

FIGURA 24: Planeación de contenido semanal para el contenido de marca



Llevar una planificación semanal del contenido publicado para las redes de la marca, permite organizar y delimitar el tipo de contenido, la frecuencia con la que se publica, y facilita analizar el desempeño del mismo, de esta manera se puede observar cuales son las publicaciones que se alinean más con los intereses y preferencias del público. Es importante mencionar que para que esta estrategia sea efectiva, es necesario llevarla a cabo durante un periodo de tiempo extenso y de manera constante puesto que esto permite generar conexión y familiarizar al público con la marca.

4.3.2 Promoción con influenciadores

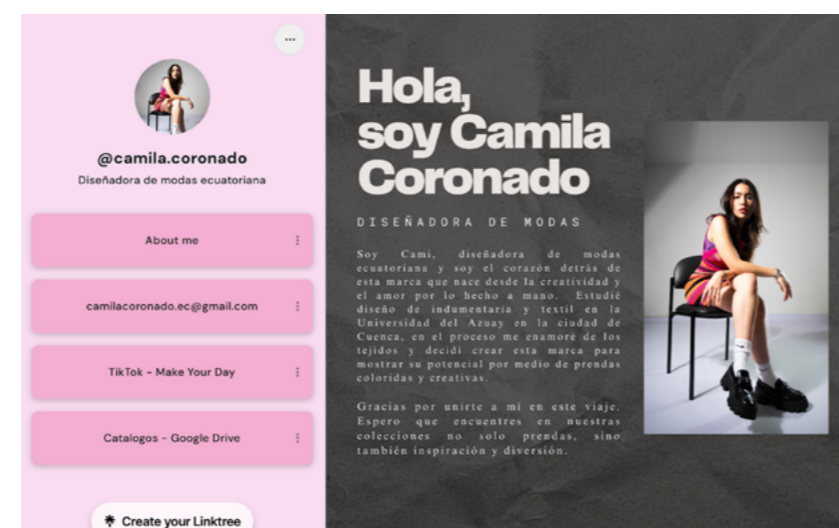
Una de las estrategias potenciales para incrementar la presencia en redes sociales es colaborar con figuras públicas o influenciadores nacionales. Estas personalidades, gracias a su amplia base de seguidores y su influencia en redes, pueden ayudar a amplificar el alcance de la marca, mediante estas colaboraciones se puede generar un contenido atractivo que puede captar la atención de nuevos clientes. Para lograr este objetivo es necesario investigar perfiles alineados con los valores y estilo de la marca, por lo que se requiere llevar a cabo esta estrategia con planificación y organización para lograr aprovechar al máximo los resultados, en el siguiente capítulo se exponen los resultados de la aplicación de esta estrategia.

4.3.3 Facilidad de acceso a la información

Una de las estrategias clave empleadas en el área de marketing es facilitar el acceso a la información sobre la marca y sus productos. Camila Coronado actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que se busca utilizar herramientas que potencien su presencia y alcance en redes sociales.

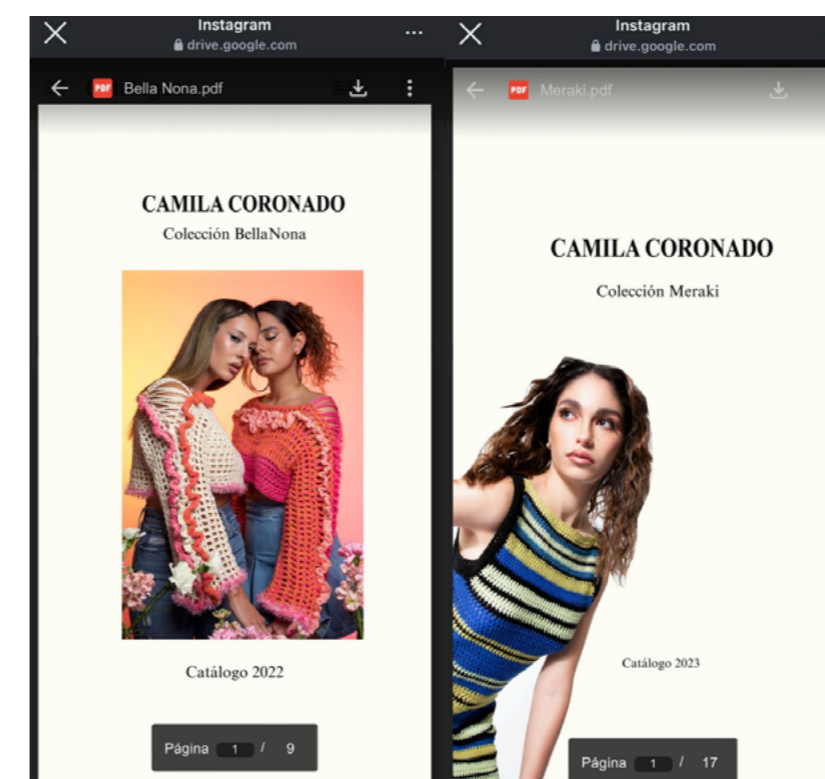
Para esto se emplea la herramienta Linktree para facilitar la presentación de un portafolio digital que incluye la información más relevante de la marca. Siendo Instagram la plataforma con mayor número de seguidores, se convierte en el escaparate ideal en donde aplicar esta herramienta, la cual permite agrupar y vincular todas las plataformas utilizadas en un solo enlace. Esto permite que seguidores puedan acceder fácilmente a otras redes sociales, información sobre la marca, catálogos y cualquier otro contenido relevante.

FIGURA 25: Uso de herramienta Linktree



Dentro de la herramienta se incluye información sobre la diseñadora, el contacto de marca y redes sociales y también los catálogos de colecciones.

FIGURA 26: Uso de herramienta Linktree, catálogos



Esta herramienta se aplica en base a la necesidad que se observa de facilitar información especialmente sobre los productos de la marca, la información necesita actualizada periódicamente con el aumento o disminución de prendas en inventario o colecciones nuevas.

4.4 ADMINISTRACIÓN: RECURSOS HUMANOS

Camila Coronado trabaja de manera esporádica con artesanos debido a la producción limitada y la predominancia de pedidos personalizados en sus ventas. Se ha realizado un registro de artesanos quienes dominan las técnicas de tejido a crochet y dos agujas, con el objetivo de crear un registro de

personas dispuestas a trabajar esporádicamente con la marca, el cual tiene la finalidad de organizar el trabajo con mano de obra externa pues en temporadas altas es necesario aumentar la mano de obra para cumplir con la demanda.

REGISTRO DE MANO DE OBRA				
Nombre	Localidad	Edad	Contacto	Notas
Camila Coronado	Cuenca	25	096#####51	Diseño, tejido de crochet
Germania Zumba	Machala	67	099#####52	Tejido en crochet
Mercedes Coronado	Machala	68	098#####65	Tejido a crochet, costura
Magali Aguilera	Machala	58	09#####33	Tejido a crochet, costura
Nidia Cabrera	Cuenca	52	09#####56	Tejido en crochet
Catalina Montaleza	Cuenca	73	09#####52	Tejido en crochet y dos agujas
Carmen Orquera	Cuenca	50	096#####63	Tejido en crochet y dos agujas
María Luisa Calderón	Cuenca	45	09#####66	Tejido en crochet
Gabriela Farfán	Cuenca	38	09#####44	Dos Agujas
Jessica Morales	Cuenca	52	09#####11	Crochet
Magnolia Cabrera	Cuenca	49	09#####70	Crochet, dos agujas
Cooperativa Teje mujeres	Gualaceo	Variado	225##45	Crochet, dos agujas, paja toquilla.
Gabriela Padrón	Cuenca	25	09#####54	Modelaje
Sheyla Victoria	Cuenca	26	09#####45	Modelaje
Luis Francisco Orquera	Cuenca	27	09#####22	Fotografía

TABLA 16: Registro de mano de obra

4.5 ESTRUCTURA FINANCIERA

La estructura financiera de la marca se diseñó basada en el contenido presentado en la cátedra “Logística y Operaciones”, impartida por el docente S. Arias (2023). La cual proporcionó una base sólida en estrategias de gestión de empresas de moda, operaciones y logística, estos conocimientos fueron adaptados y aplicados al caso particular de Camila Coronado. El material académico se complementa con el desarrollo previo de la marca, integrando experiencias y conocimientos adquiridos a lo largo de su trayectoria para lograr una estructura financiera adaptada a las necesidades actuales del emprendimiento.

La estructura financiera de Camila Coronado se compone del cálculo de costos de costos de producción para llegar a un precio final, en donde se revisan:

- Cálculo de hora de diseño
- Costos fijos
- Costos variables
- Proyección mensualizada
- PVP de colección

4.5.1 Cálculo de hora de hora del diseñador

El cálculo de las horas de diseño se considera una fase crucial a detallar ya que Camila Coronado es un emprendimiento emergente donde la diseñadora asume tanto funciones administrativas como de diseño. Basado en el cálculo de horas desarrollado en la planificación del emprendimiento en la tesis de grado “Diseño de autor con tejido de crochet” de 2023, se ha reevaluado el cálculo de horas de trabajo del diseñador para adecuarlo a las necesidades actuales de la marca. El sueldo planteado para la diseñadora incluye tanto las horas dedicadas al trabajo de diseño como a las tareas administrativas, garantizando así una remuneración justa y equilibrada que justifique todas las responsabilidades asumidas.

FIGURA 27: Cálculo de hora de diseñador

Cálculo de costo por hora de diseñador				
Primera fase				
Costo básico de gasto anual de un salario promedio				
1- Gasto mensual por 12 meses	A =	total de ingresos		
	A =	\$5.520		
2- Un año (8h x 5 días / 1 semana) x 52 semanas	B =	total de horas anuales		
	B =	2080 horas		
3- A / B = C	C =	costo de hora básico		
	C =	\$2,65		
Segunda fase				
1- Restar 11 días feriados	D	88 horas		
2- Restar tres semanas de vacaciones	E	120 horas		
3- Restar 1 semana por enfermedad	F	40 horas		
4- D+E+F = (tiempo no vendible)	G	248 horas		
5- Horas vendibles B-G =	H	1832 horas		
Tercera fase				
No todas las horas vendibles se dedican a diseñar				
1- Restar 1/3 de H para administrar =	I' =	hora de administración		
	I' =	610,67		
2- H - I'	I =	Balance de horas vendibles	1.221,33 horas	
Cuarto fase				
Manejo de gastos fijos				
1- Presupuesto anual de gastos fijos =	J =	\$365 (gastos profesionales mensual)		
2- G se puede considerar como gastos fijos				
D x C (días festivos)		233,54 \$		
E x C (vacaciones)		318,46 \$		
F x C (enfermedades)		106,15 \$		
I' x C (administrativa)		1.620,62 \$	6,658,77	554,9 18,49 2,31
K = gastos fijos		2.278,77 \$	(anual)	
3- J + K =	L =	costo total gastos fijos anual	\$4.380 (gastos profesionales anual)	
	L =		6.658,77 \$	
Quinta fase				
Gastos fijos son un porcentaje del costo de la hora				
1- I x C =	M =	costo anual de las horas netas de diseño		
	M =	3.241,22 \$		
2- (100 * L) / M =	N =	parte proporcional N%		
	N =	205,44 %		
Sexta fase				
Aplicar el porcentaje al costo por hora				

1- $(C \times N\%) / 100 =$	O=	\$5,45 \$ x hora
2- $C + O =$	P=	\$8,11 \$ x hora
3-Salario y gastos fijos del diseñador		
Septima fase		
El diseñador debe ganar algo por su práctica profe		
1- 10% de P aumento conservador =	Q=	\$0,81 \$
2- $P + Q=$	R=	\$8,92 \$
3- Redondear la cifra resultante	R'=	9 \$ por hora de diseño
Octava fase		
Presupuesto mínimo para el año		
1- $1 \times R' =$	S=	10.991,97 \$ anual
2- Se puede sumar 5% por tiempo no acreditable	S'=	549,5985 \$ anual
3- $S + S' =$	T=	honorarios anuales reales 11.541,57 \$ anual 961,80 mensual 240,45 semanal 48,09 diario
	valor hora diseño	6,01 hora

En función del costo por hora del diseñador, se determina su salario mensual, el cual se clasifica dentro de los gastos fijos de la empresa. Estos gastos fijos incluyen no solo el salario del diseñador, sino también otros costos recurrentes que se deben cubrir independientemente del volumen de trabajo o de los ingresos generados. A continuación, se detallan y describen estos gastos fijos, proporcionando una visión clara de las obligaciones financieras constantes que la empresa debe afrontar para mantener su operatividad y asegurar la calidad en sus servicios de diseño.

4.5.2 Costos fijos

Los costos fijos para las producciones de la marca se calculan a partir de los gastos necesarios para mantener el emprendimiento. Estos costos se dividen en diferentes categorías, teniendo en cuenta que la marca opera de manera virtual, se realiza un promedio anual de estos gastos, el cual se muestra en el gráfico adjunto.

GASTOS FIJOS	
Básicos	
Luz	\$10,00
Agua	\$5,00
Internet	\$20,00
Materiales de limpieza	\$10,00
Costos varios	\$10,00
Transporte	\$30,00
Marketing	
Publicidad	\$100,00
Community manager	\$20,00
Salarios	
Diseñador y administrador	\$740,00
Administrativos	
Contabilidad	\$35,00
Varios	
Mantenimiento maquinaria	\$10,00
Imprevistos	\$40,00
TOTAL	\$1030,00
TOTAL, ANUAL	\$12,360

TABLA 17: Gastos fijos

En base a este promedio anual se realiza una proyección para el futuro de los gastos fijos en los que la marca incurrirá considerando la inflación anual del 4%, esto con la finalidad de prever los gastos a futuro.

Una vez se conoce el gasto anual de los costos fijos, se realiza una predicción de las ventas por colección que se espera tener en el lapso de tiempo de un año, para este paso se toma como punto de partida la última colección de la marca, Meraki 2023. Una vez se conoce el total de ventas que se espera tener en el año, se obtiene un promedio de los costos fijos basados en la cantidad de ventas anuales.

4.5.3 Costos Variables

Una vez se conocen los costos fijos, es necesario definir cuáles son los costos variables que asume la marca, debido a que esta se centra en producciones limitadas y artesanales, cada colección que se produce se compone de variedad de prendas realizadas con distintos procesos y materiales por lo que los costos variables deben considerarse en cada prenda de manera individual para luego obtener un promedio, este proceso es necesario en cada colección producida. A continuación, se expone como ejemplo el desarrollo a detalle del costo fijo de una prenda de la colección Meraki 2023.

GASTOS VARIABLES	
Costos de producción	
Lola top	
Directos	
Materiales	Precio
Hilo de costura	\$0,1
Hilo de tejido	\$12,50
Mano de obra	\$19,80
Etiquetas	\$0,30
Bolsas de compras	\$0,43
Etiquetas información	\$0,10
Etiquetas colgantes	\$0,50
Total	\$33,73
Servicio de envío	\$5,00
Total	\$38,73

TABLA 18: Costos variables

4.5.4 Precio de venta al público

El cálculo de precio de venta para cada prenda de la marca se considera calculando todos los costos incurridos en la materia prima necesaria para confeccionar el producto, adicionalmente se consideran valores como el promedio de costo fijo y maquila para llegar al costo total producción de prendas de la marca, posteriormente se añade el margen de ganancia para obtener el precio de venta al público.

Producto				Lola top
Rubro	Cantidad	Unidad	Costo unitario	Costo x prenda
a) Telas				
Ovillo	1	ovillo	\$ 2,50	\$ 2,50
Ovillo	1	ovillo	\$ 2,50	\$2,50
Ovillo	1	ovillo	\$ 2,50	\$2,50
c) Hilo				
Hilo blanco	1	cm	\$0,08	\$0,08
Hilo rosa	1	cm	\$0,02	\$0,02
d) Etiqueta				
Etiqueta interior	1	unidad	\$0,02	\$0,02
Etiqueta colgante	1	unidad	\$0,10	\$0,10

TOTAL MP	\$7,75
CF	\$39,48
Maquila	\$15,00
Costo	\$62,23
Margen %	30,00%
Margen \$	\$26,67

TABLA 19: Precio de venta público

Debido a que la fijación de precios de la marca no se realizó previamente y los precios fueron manejados de manera intuitiva, no era posible obtener una visión clara y precisa del desempeño financiero de la marca usando esta metodología. Sin embargo, los resultados de la fijación de precio de venta al público de la colección Meraki 2023, desarrollados con esta estrategia, brinda una percepción más precisa para una gestión financiera sostenible a largo plazo.

Esta estrategia permite llevar un registro organizado de todos los gastos incurridos en la realización de cada colección y conocer el costo anual necesario para mantener las funciones de la marca. Esta información permite fijar precios que aseguren ganancias, lo que facilita la proyección a largo plazo mediante la organización y planificación.

Llevar un control detallado de los gastos e ingresos del emprendimiento es necesario y beneficioso, ya que facilita competir de manera eficaz en el mercado. Además, permite realizar inversiones en el desarrollo de áreas específicas de la marca de manera estratégica reduciendo el riesgo de errores. Es importante mencionar que conforme la marca crece surgen nuevas necesidades por lo que se deberá ampliar el plan financiero de la marca por lo que es aconsejable llevar una revisión constante.

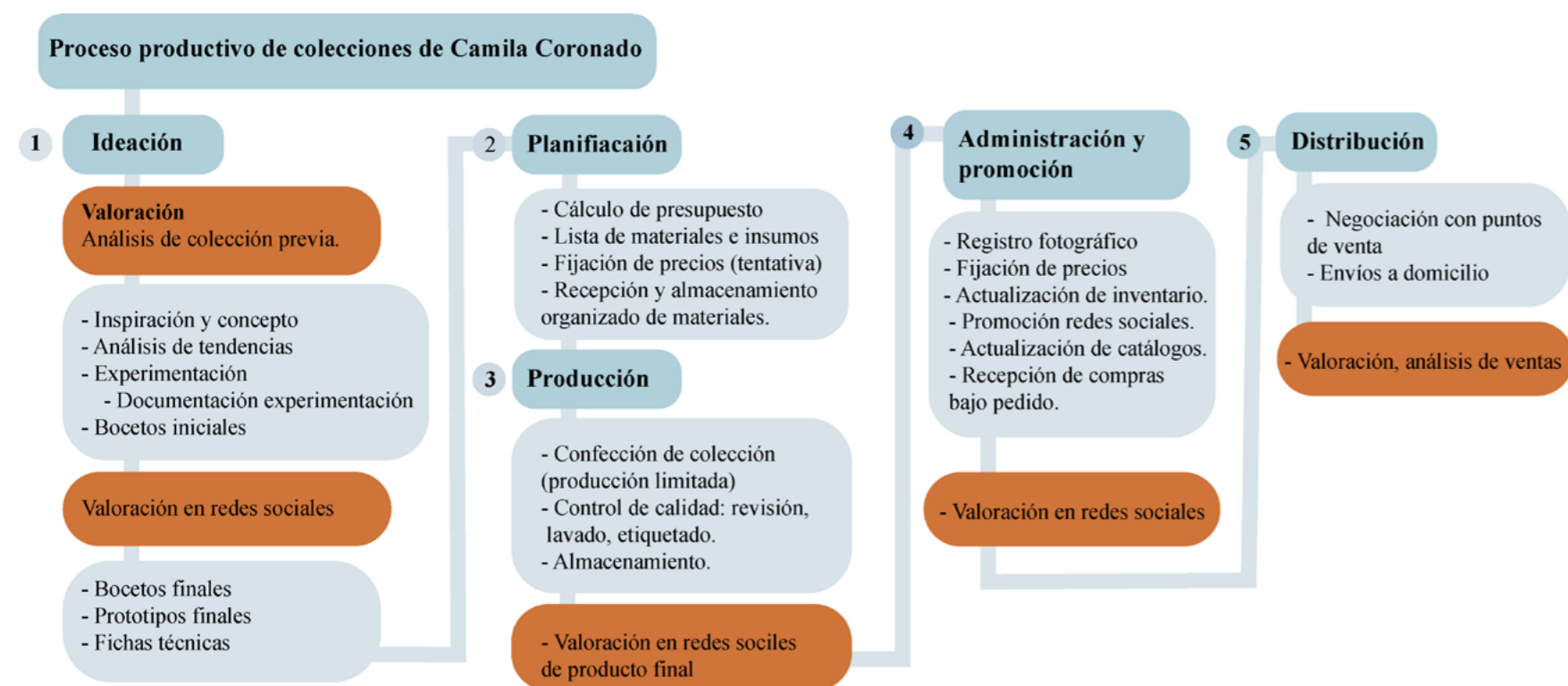
4.6 PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA

Las estrategias para esta área se centran en definir procesos dentro de etapas de producción y en priorizar la organización de las actividades directas e indirectas relacionadas con la creación de productos de la marca. Además, se enfocan en la comercialización y distribución eficiente de las mismas, con el objetivo de optimizar la metodología empleada para la creación de cada colección. Estas estrategias buscan asegurar que cada etapa, desde la concepción del diseño hasta la entrega final al cliente, se realice de manera coordinada y eficiente, mejorando así la calidad del producto.

4.6.1 Diagrama del proceso de producción

La marca aún no ha definido detalladamente cada fase dentro de su cadena de producción, para establecer estas etapas se utiliza una combinación de la metodología intuitiva previamente empleada por la marca y el método Lean Startup de Eric Ries (2011). Esta combinación busca obtener el mejor resultado posible mediante la comprobación de hipótesis sobre el producto, este enfoque enfatiza la experimentación, la retroalimentación continua y la adaptación rápida, lo que permite a la marca identificar y eliminar ineficiencias para mejorar la calidad del producto y satisfacer las demandas del mercado.

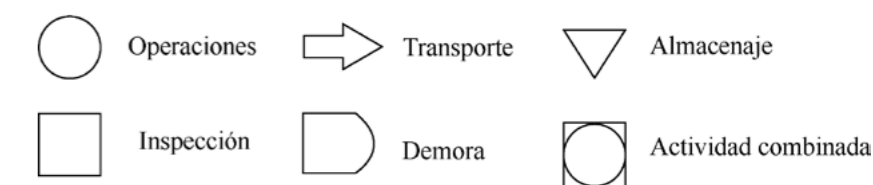
FIGURA 28: Proceso productivo de colección de Camila Coronado



4.6.2 Diagrama de operaciones

Las actividades para el proceso de producción de la marca fueron definidas tanto para la confección de prendas en el taller de la marca como para la confección de prendas realizadas con artesanos de manera externa. Los símbolos utilizados para el desarrollo de este diagrama toman referencia en Yepes (2021), quien destaca la importancia del uso de diagramas de proceso de operaciones como herramienta en el estudio de metodologías.

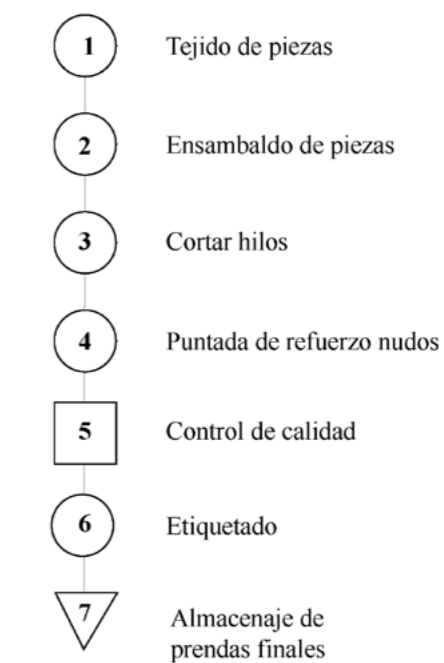
FIGURA 29: Símbolos de diagrama de operaciones



Adaptado de Diagramas de proceso de operaciones como herramienta en el estudio de métodos, Yepes, (2021).

FIGURA 30: Diagrama de operaciones para producciones de Camila Coronado

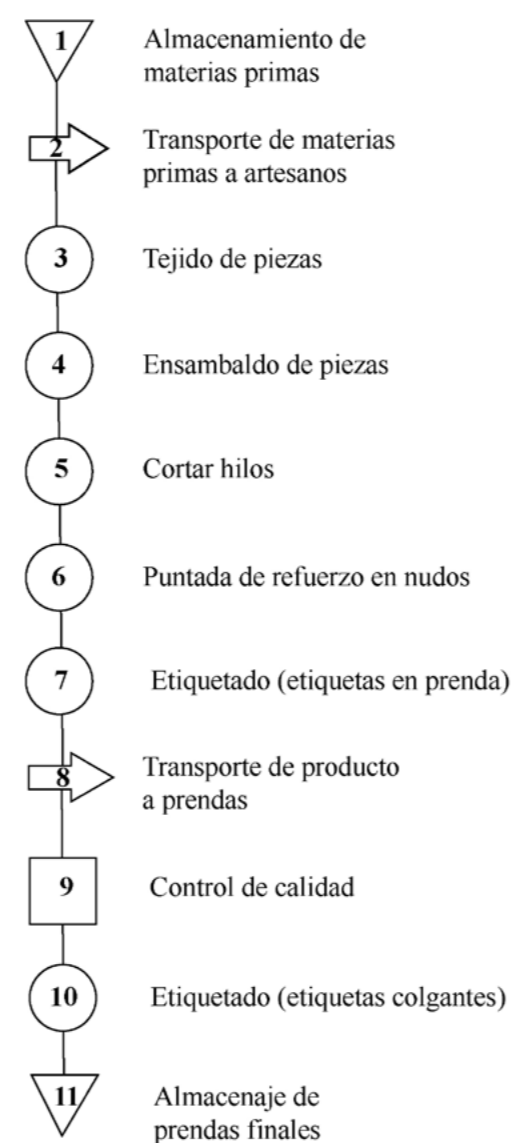
Producción en taller



Considerando que las prendas que la marca produce son completamente artesanales, el diagrama de operaciones no contiene variedad de procesos y maquinarias, por lo cual no es un procesos complejo o extenso, sin embargo este puede adquirir complejidad dependiendo del diseño de la prenda y de los procesos necesarios para su construcción, por ejemplo, en el caso de la marca requiera trabajar con artesanos de manera externa, es necesario modificar el diagrama de los procesos para añadir las etapas adicionales.

FIGURA 31: Diagrama de operaciones con comunidad de artesanos para producciones de Camila Coronado

Producción con comunidad de artesanos



El uso de estos diagramas facilita la comprensión organizada de las operaciones necesarias a ejecutar dentro de la fase de producción de colecciones, esta estrategia resulta de alta importancia para mantener una comunicación eficiente dentro de las diferentes etapas y procesos de la marca.

4.6.3 Adaptación de fichas técnicas a necesidades de marca

Una de las estrategias para mejorar la gestión de la producción es adaptar las fichas técnicas a las necesidades de la marca, tomando en cuenta que las producciones son limitadas y los diseños de la marca pueden llevar variedad de materiales. Debido a que se ofertan tanto prendas de colección como diseños personalizados se desarrollan dos fichas técnicas distintas.

Las fichas técnicas presentadas a continuación explican los procedimientos de confección de la prenda y sus características al artesano, pero también especifican información sobre el artesano permitiendo a la marca llevar un control organizado de su mano de obra.

Fichas técnicas de experimentación

Dentro del proceso de creación de una colección, se realizan exploraciones previas a los bocetos finales, estas exploraciones usan variedad de técnicas textiles, materiales y texturas, por esto se desarrolla una ficha técnica para experimentaciones textiles con la finalidad de llevar un registro organizado y detallado de las experimentaciones realizadas a lo largo de todas las colecciones.

FIGURA 32: Fichas técnicas de experimentación

CAMILA CORONADO <i>The fun of being</i>	Ficha de experimentación 2024	Medidas	Horas de trabajo: 2 horas		
	Experimentación de colección: Meraki	Largo: 25 cm	Nombre de artesana:		
	Fecha: 05 de abril del 2024	Ancho: 25 cm	Contacto:		
	Descripción: experimentación textil con hilo de algodón, mezcla de colores y texturas				
		Puntos en el diseño 1. Punto alto.	Imagen de referencia 		
		Materiales e insumos Hilo A: 100% algodón 2mm Hilo B: 100% poliéster 3mm Hilo C: 30% poliéster 70% nylon 2mm Hilo D: combinación de hilo A y B, 5 mm	Procesos de producción 1. Tejido de punto alto con hilo A 2. Tejido de punto alto con hilo B 3. Tejido de punto alto con hilo C 4. Tejido de punto alto con hilo D 5. Cortar hilos 6. Puntada de refuerzo	Control de calidad 1. Prueba de lavado: a mano, evitar agua caliente 2. Secado: temperatura ambiente 3. Elasticidad y resistencia: alta	Observaciones El tejido muestra una clongación estable, la textura es agradable al tacto. Lavar a mano, no torcer, se recomienda para climas cálidos, textil pesado.

Fichas técnicas de colección

Estas fichas se emplearán dentro del proceso de producción de las colecciones de la marca, por lo que es necesario detallar

cada actividad necesaria para realizar la prenda, así como los materiales y herramientas empleados, se necesita una ficha por diseño.

FIGURA 33: Fichas técnicas de experimentación

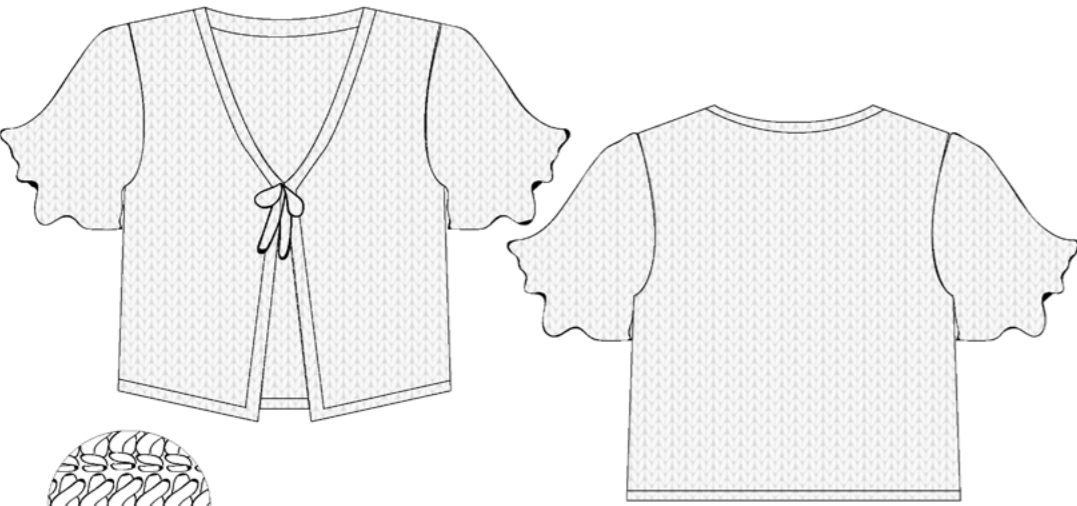
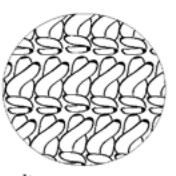

CAMILA CORONADO <i>The fun of being</i>	Nombre de colección: Bella Nona	Medidas	Horas de trabajo:
	Nombre de la prenda: Gorro multicolor	Largo: 18 cm	Nombre de artesana:
	Talla: Unitalla	Ancho: 28 cm	Contacto:
	Fecha: 05 de abril del 2022	Observaciones: Hilo Pompo delicado	
Telefono: 096***1063			
		Puntos en el diseño 1. Punto alto (principal) 2. Punto medio	Imagen de referencia
		Materiales e insumos A. Hilo "Pasa" fucsia B. Hilo "Pasa" rosa C. Hilo "Pasa" amarillo D. Hilo "Pompo" multicolor E. Hilo "Diva" fucsia	Proceso de producción -Tejido -Cortar hilos - Pegar etiqueta - Puntada de refuerzo en punto de inicio y fin de tejido.
Procesos de tejido 1. Nudo deslizable / A 2. Doce puntos altos en nudo deslizable / A 3. Veinticuatro puntos altos en siguiente fila (Un aumento por cadena) / A 4. Veinticuatro puntos altos en siguiente fila / A 5. Cuarenta y ocho puntos altos en siguiente fila (Un aumento por cadena) / B 6. Cuarenta y ocho puntos altos en siguiente fila / B 7. Cuarenta y ocho puntos altos en siguiente fila / A y C 8. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila (Un aumento cada 6 cadenas) A y C 9. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila / B 10. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila / A 11. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila / D 12. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila / D 13. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila / D 14. Cincuenta y cuatro puntos en siguiente fila / E			

Fichas de diseños personalizados

Las fichas de prendas personalizadas se utilizan solo una vez puesto que estas prendas son exclusivas para un cliente

específico, sin embargo, es necesario detallar la información y los requerimientos del cliente para garantizar una prenda de buena calidad, también se detallan los procesos, herramientas y materiales necesarios, pero se definen según los requerimientos del cliente.

FIGURA 34: Fichas técnicas de experimentación

CAMILA CORONADO <small>The fun of being</small>	Cliete: Violetta López	Medidas	Cont. de cad: 94 cm	Horas de trabajo:
	Prenda: Cardigan personalizado	Talle delantero: 42 cm	Largo de manga: 63 cm	Nombre de artesana:
	Fecha: 05 de abril del 2022	Talle posterior: 38 cm	Largo de cadera: 16 cm	Contacto:
	Telefono dis. : 096***1063	Cont. de busto: 90 cm	Puño: 14 cm	Observaciones: Cliente desea cintura holgada.
	Descripción: Chaleco mariposa personalizado	Cont. de cintura: 68cm	Cont. de cuello: 36 cm	
		Puntos en el diseño 1. Punto alto (principal)		
		Imagen de referencia 		
Procesos de tejido 1. Frente tejido, 50 puntos altos de base/ A 2. Posterior tejido, 50 puntos altos de base/ A 3. Unión laterales /A 4. Mangas, 80 puntadas base/B 5. Duplicar puntadas en cada fila/B 6. Repetir proceso en siguientes filas/C. 7. Añadir borde a todo el chaleco/C 8. Añadir cordón para lazo en el busto/ C		Materiales e insumos A. Hilo "YOKO" verde B. Hilo "YOKO" verde oscuro C. Hilo "YOKO" blanco		
		Proceso de producción 1. Tejido frente 2. Tejido posterior 3. Mangas 4. Cortar hilos 5. Pegar etiqueta 6. Puntada de refuerzo en punto de inicio y fin de tejido.		

4.7 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

Para el área de comercialización y distribución las estrategias aplicadas tienen la finalidad de organizar la información dentro de cada área en esta etapa, también se busca investigar e identificar posibles oportunidades para comercializar las prendas de la marca en nuevas plataformas físicas a nivel nacional.

4.7.1 Inventario por colección

La marca cuenta con catálogos organizados por colección, los cuales se utilizan para exhibir sus diseños a los clientes de

manera eficiente. Sin embargo, con el objetivo de optimizar la organización de los productos en inventario, se propone un cuadro descriptivo detallado de cada producto disponible por colección. Este cuadro permitirá llevar un registro sistemático y preciso de cada artículo, facilitando así el seguimiento y control del inventario. Además, ayudará a garantizar un almacenamiento adecuado, asegurando que cada producto esté correctamente clasificado y accesible cuando sea necesario, esta propuesta no solo mejorará la organización interna, sino que también potenciará la capacidad de respuesta y el servicio al cliente.

INVENTARIO DE PRENDAS EN STOCK CAMILA CORONADO						
Prenda	Código	Cantidad	Precio Unitario	Descripción	Ubicación	Almacenamiento
Lola top	L1	12	\$55	Algodón y poliéster	Bodega	Doblado, evitar armadores
Lola dress	L2	2	\$180	Algodón y poliéster	Bodega	Doblado, evitar armadores
Lola mini dress	X2	4	\$130	Algodón	Bodega	Colgar
Merino sweater	M3	8	\$65	Algodón y poliéster	Bodega	Colgar
Merino Vest	M4	6	\$65	Algodón y poliéster	Bodega	Colgar
Falda de malla	F2	6	\$80	Algodón	Bodega	Colgar
Falda de malla mini	F3	8	\$68	Algodón	Bodega	Colgar

TABLA 20: Inventario de prendas en stock

4.7.2 Ferias de emprendimiento a nivel nacional

Con la finalidad de identificar oportunidades futuras para la marca se realizó un listado de ferias comerciales en Ecuador, para esto se llevó a cabo una investigación en redes sociales,

páginas web y foros virtuales que promueven estos eventos, el siguiente gráfico expone las ferias de emprendimiento nacionales centradas en diseño y/o emprendimiento en distintas ciudades del país.

FERIAS DE COMERCIO A NIVEL NACIONAL			
Nombre	Ciudad	Contacto	Descripción
Feria Morlaca	Cuenca	Instagram: @feriamorlacacue	Emprendimientos
Cidap feria	Cuenca	Instagram: @cidapamerica	Artesanías
Mercart	Cuenca	mercart@canande.com	Emprendimientos
Kish Kish	Ambato	Instagram: @kishkish.feria	Emprendimientos
La carishina	Quito	lacarishina@gmail.com	Emprendimiento, diseño independiente.
La cafetina	Quito	Instagram: @la.cafetina	Emprendimiento, diseño independiente.
Feria consciente	Quito	elbarcodelaflorista@gmail.com	Emprendimiento, diseño independiente.
Ferías Kinde	Quito	Instagram: @ferias_kinde	Emprendimientos
Galería Artesanal	Quito	informacion@conquito.org.ec	Artesanías
El gran Bazar	Quito	mercart@canande.com	Emprendimientos
Mi kioskito	Guayaquil	mikioskitoec@gmail.com	Emprendimientos
Feria de la Mujer	Guayaquil	info@epico.gob.ec	Emprendimientos
Feria Épico	Guayaquil	info@epico.gob.ec	Emprendimientos

TABLA 21: Ferias de emprendimiento nacionales

4.7.3 Tiendas multimarca a nivel nacional

Camila Coronado aún no posee tienda física, por lo que distintas alternativas de tiendas multimarca en el país pueden ser una oportunidad para exhibir y comercializar sus productos.

Mediante investigación virtual se redactó un listado de tiendas de moda que ofrecen productos de diseñadores de moda locales, estas tiendas se localizan en distintos lugares del país.

Nombre	Ciudad	Contacto	Descripción
Blooma Concept store	Machala	bloomaprojectec@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios.
Anacleta	Cuenca	anacleta.atelier@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios, varios.
Banana	Cuenca	banana.diseñoec@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios, varios.
Huma	Cuenca	huma.colab@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios, adornos, varios.
Aqua Marina Concept	Salinas	aquamarinaconcept@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios.
Zandala	Samborondón	zandalaconceptstore@hotmail.com	Moda; vestimenta, accesorios.
Frabella	Guayaquil	Instagram: @frabella.ec	Moda; vestimenta, accesorios.
Amar concept store	Guayaquil	info.amarconceptstore@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios.
Dominga diseño local	Guayaquil	Instagram: @dominga.disenolocal	Moda; vestimenta, accesorios.
Trebol	Guayaquil	trebolconceptstore@gmail.com	Cultural; vestimenta, accesorios.
One concept store	Cumbayá	onepoup.ec@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios.
Casa Kiki	Cumbayá	informacion.kiki@gmail.com	Moda; accesorios, lencería de hogar, varios.
Piso rosa	Quito	pisorosa.store@gmail.com	Tienda multimarca, moda y accesorios
Sudaka	Quito	studio.sudaka1@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios, varios.
Rocha home	Quito	contabilidadrochahome@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios.
The designer society	Quito	Instagram: @thedesignerssociety	Moda; vestimenta, accesorios, varios.
Kala tienda concepto	Quito	Instagram: @kalaconcepto	Moda; vestimenta, accesorios.
La imaginativa	Quito	laimaginativa@gmail.com	Moda; vestimenta, accesorios, varios.

TABLA 22: Tiendas multimarca nacionales

Para concluir este capítulo, se destaca la importancia de desarrollar un plan estratégico con objetivos específicos en cada área de trabajo para gestionar una marca de manera sostenible y organizada. Aunque las estrategias mencionadas aún no han sido evaluadas y no se disponen de datos concluyentes sobre su impacto en la evolución de la marca, su desarrollo permite identificar oportunidades de mejora y potenciales áreas de crecimiento. La implementación de métodos organizativos en la estructura empresarial proporciona una mayor claridad y seguridad en cada fase del proceso. Estas estrategias servirán como directrices iniciales que guiarán el desarrollo continuo de la marca por lo que es necesario evaluar sus resultados para tener una valoración clara de cómo estas han afectado en el desenvolvimiento de Camila Coronado, esto es desarrollado en el siguiente capítulo con varias de las estrategias desarrolladas en este apartado.

CAPÍTULO 05

TULO



El presente capítulo aborda la valoración de estrategias planteadas previamente en el capítulo 4, puntualmente se busca analizar el impacto que puede generar el uso del método Lean Startup en el desarrollo de una colección de prendas para la marca, por lo que se lleva a cabo la producción, promoción y comercialización de una nueva colección en donde se implementan estrategias puntuales y se valoran sus resultados. A continuación, se describe las herramientas empleadas dentro de cada fase y su respectiva valoración.

En el área de diseño y producción se emplea la metodología de conocimiento validado para desarrollar las prendas de colección, mediante la exposición de las misma en redes sociales se revisan las métricas de la plataforma de Instagram para analizar cómo el cliente responde al diseño de los productos, se revisan la aceptación de los materiales utilizados, texturas, siluetas, entre otros aspectos estéticos y constructivos en el producto. Dentro del área de promoción se analiza el impacto que tienen las estrategias de planificación de contenido en la plataforma de Instagram, las métricas en redes son analizadas constantemente para comprender cuáles son los detalles en la presentación del contenido que conectan con el cliente, se emplean herramientas orgánicas y sencillas como planificación de contenido y colaboraciones con figuras públicas.

Dentro de la etapa de comercialización se analizan los resultados obtenidos con la implementación de presupuestos, fijación de precios y puntos de venta, estas herramientas son valoradas realizando comparaciones con resultados anteriores obtenidos en comercializaciones de colecciones que no emplearon estas estrategias. En este capítulo se busca analizar y evaluar cómo las estrategias adoptadas contribuyen al crecimiento de la marca, permitiendo ajustar y optimizar futuras acciones en

función de los resultados obtenidos, este análisis proporciona las conclusiones que servirán como base para el desarrollo continuo y sostenible del emprendimiento a largo plazo.

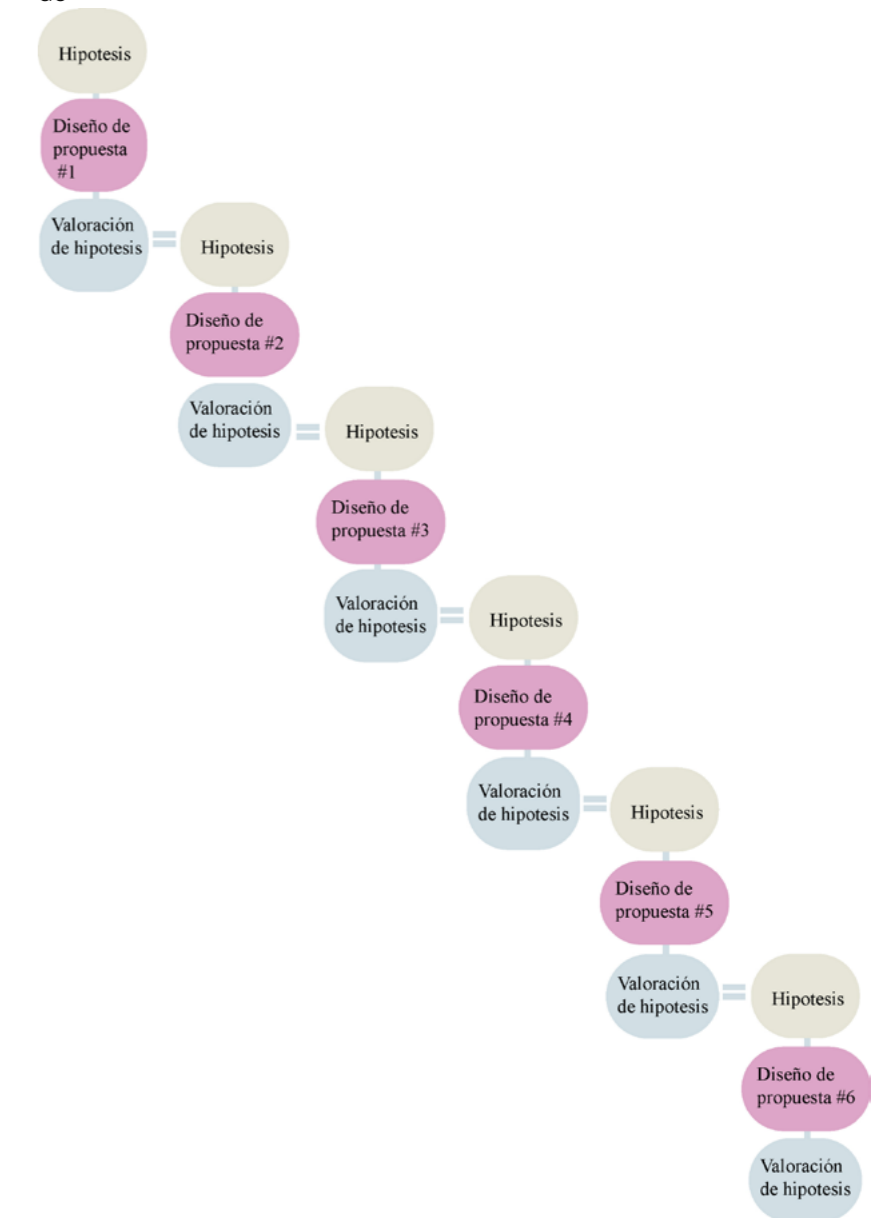
5 DESARROLLO DE COLECCIÓN

5.1 METODOLOGÍA LEAN STARTUP

Esta colección se crea tomando como punto de partida el método Lean Startup, por lo cual se parte desde la premisa de conseguir los mejores resultados mediante un producto mínimo viable, este método permitirá comprobar una hipótesis sobre el producto para conocer con mayor detalle las preferencias del público de Camila Coronado aprovechando los recursos ya disponibles y evitando costos innecesarios.

La colección se desarrolla creando un prototipo sobre una hipótesis basada en el conocimiento recopilado en colecciones previas, posteriormente el prototipo se expone en redes para valorar su aceptación y comprobar la hipótesis, el procedimiento se repite hasta completar 6 prendas de colección como lo describe la imagen expuesta.

FIGURA 35: Desarrollo de Colección con método de conocimiento validado



Cada valoración de hipótesis realizada en la plataforma de Instagram, ofrece información sobre la retención e interacción de la audiencia en forma de estadísticas proporcionadas por la red social, estos datos tanto cualitativos como cuantitativos son analizados mediante cuadros descriptivos que serán expuestos próximamente en el desarrollo de este capítulo. Una vez se ha definido la metodología a usar, se continúa con el desarrollo de la colección.

5.1.1 Análisis de colecciones previas

Con la finalidad de mejorar la aceptación de colecciones futuras, mediante un análisis de ventas se busca conocer cuáles son las características de las prendas más vendidas de la marca, se realiza un análisis descriptivo de las prendas de las dos colecciones que se han producido hasta la actualidad. Este análisis revisa las cinco prendas con mayores ventas y las cinco prendas con menores ventas, haciendo una breve descripción de cada producto, mencionando sus características y mostrando una referencia gráfica.

Análisis de colección Bella Nonna

Bella Nonna fue la primera colección de la marca, la cual se compone de 10 productos tejidos de manera artesanal con variedad de texturas y colores, la colección se compone de 6 abrigos los cuales fueron las primeras propuestas de la colección, posteriormente se agregó accesorios y otras prendas realizadas con técnica del crochet.

ANÁLISIS DE PRODUCTOS CON MAYORES VENTAS

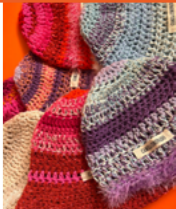


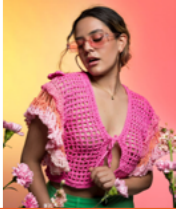

Colección	Bella Nonna	
Prenda	Características	Referencia
Gorros multicolor Producto de colección Bella Nonna, variedad de materiales y texturas. Cada producto es único, confeccionado con técnica de crochet.	- Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: variadas - Silueta: holgada - Precio: \$25,00	FIGURA 36: Gorros 
Crop top floral Prenda de la colección Bella Nonna 2022, variedad de texturas y materiales. Confeccionada con técnica de crochet.	- Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: media - Opciones de color: limitada - Silueta: holgada - Precio: \$60,00	FIGURA 37: Crop top floral 
Mini Crop top Prenda de la colección Bella Nonna 2022, tejido de una sola textura y material. Confeccionada con técnica de crochet.	- Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: amplia - Silueta: holgada - Precio: \$35,00	FIGURA 38: Minicrop 
Chaleco mariposa Prenda de la colección Bella Nonna 2022, tejido de una sola textura y material. Confeccionada con técnica de crochet.	- Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: amplia - Silueta: holgada - Precio: \$80,00	FIGURA 39: Chaleco de mariposa 
Floral top asimétrica Prenda de la colección Bella Nonna 2022, tejido en distintos materiales, texturas similares. Confeccionada con técnica de crochet.	- Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: amplia - Silueta: holgada - Precio: \$80,00	FIGURA 40: Crop top asimétrico 

TABLA 23: Análisis de productos con mayores ventas Bella Nonna

Las prendas con mayores ventas de la colección Bella Nonna comparten un factor común: siluetas holgadas, texturas suaves y materiales naturales. Los precios de estas prendas tienen mayor accesibilidad en comparación con otras prendas de la colección, estas características han generado aceptación en los productos de Camila Coronado, en esta colección los consumidores han mostrado preferencia por prendas que ofrecen comodidad y un estilo femenino y romántico manteniendo precios accesibles para su mercado.

ANÁLISIS DE PRODUCTOS CON MENORES VENTAS		
Prenda	Características	Referencia
<p>Puffy sweater</p> <p>Prenda de la colección Bella Nonna 2022, realizada con variedad de texturas y materiales. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido de crochet - Complejidad del diseño: alta - Opciones de color: sin variedad - Silueta: holgada - Precio: \$80,00 	<p>FIGURA 41: Puffy sweater</p> 
<p>Sweater asimétrico</p> <p>Prenda de la colección Bella Nonna 2022, realizada con variedad de texturas y un mismo material. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido de crochet - Complejidad del diseño: alta - Opciones de color: sin variedad - Silueta: holgada - Precio: \$75,00 	<p>FIGURA 42: Sweater asimétrico</p> 
<p>Mini tote bags</p> <p>Producto de colección bella Nonna 2022, misma textura, variedad de material. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: limitadas - Silueta: recta - Precio: \$35,00 	<p>FIGURA 43: Mini totes</p> 
<p>Sweater floral</p> <p>Prenda de la colección Bella Nonna 2022, variedad de texturas y materiales. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: media - Opciones de color: sin variedad - Silueta: holgada - Precio: \$70,00 	<p>FIGURA 44: Sweater floral</p> 
<p>Cardigan Floral</p> <p>Prenda de la colección Bella Nonna 2022, variedad de texturas y materiales. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido plano - Complejidad del diseño: media - Opciones de color: limitadas - Silueta: holgada - Precio: \$95,00 	<p>FIGURA 45: Cárdigan floral</p> 

TABLA 24: Análisis de productos con menores ventas Bella Nonna

Las prendas con menores ventas de la colección Bella Nonna comparten como factor común: siluetas vaporosas y un rango de precios más elevado en comparación con las prendas que generan. El público mostró interés por estas prendas en redes sociales, sin embargo, las ventas de estos productos no se dieron con frecuencia o constancia, por lo que se sospecha que es aconsejable realizar prendas con siluetas más sobrias y precios más accesibles.

Análisis de colección Meraki 2023

La colección Meraki 2023, se compone de 12 outfits de realizados con tejidos artesanales que utilizan variedad de texturas y colores, la colección se compone de variedad de prendas de tercera y segunda piel, gorros y bolsos de mano como accesorios también forman parte de esta colección.






ANÁLISIS DE PRODUCTOS CON MAYORES VENTAS		
Colección	Meraki	
Prenda	Características	Referencia
<p>Lola top</p> <p>Prenda de la colección Meraki 2023, mismo material y texturas. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: variadas - Silueta: ceñida - Precio: \$55,00 	<p>FIGURA 46: Lola top</p> 
<p>Messy Sweater</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, mismo material en toda la prenda, confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: amplia - Silueta: Holgada - Precio: \$60,00 	<p>FIGURA 47: Messy sweater</p> 
<p>Merino Sweater</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, distintas texturas y materiales. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: amplia - Silueta: recta - Precio: \$65,00 	<p>FIGURA 48: Merino sweater</p> 
<p>Lover Sweater</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, mismo material y textura. Confeccionada con técnica de dos agujas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: media - Opciones de color: amplia - Silueta: holgada - Precio: \$65,00 	<p>FIGURA 49: Lover sweater</p> 
<p>Falda de malla</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, mismo material y textura. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: amplia - Silueta: holgada - Precio: \$85,00 	<p>FIGURA 50: Falda de malla</p> 

TABLA 25: Análisis de productos con mayores ventas 2023

Las prendas con mayores ventas en la colección Meraki 2026 presentan siluetas holgadas, tejidos de trama abierta, colores vibrantes y precios medianamente accesibles. La prenda Lola top, presenta una excepción a la silueta holgada, ceñida al cuerpo y con variedad de colores en su diseño, esta fue la prenda mejor vendida de la colección. Se deduce que el uso de colores vibrantes y combinaciones contrastantes es una característica atractiva para el público, por lo que se recomienda mantener una paleta de colores amplia y combinaciones de colores cálidos y llamativos.




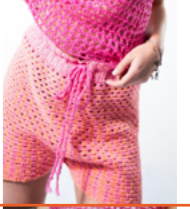

ANÁLISIS DE PRODUCTOS CON MENORES VENTAS		
Colección	Meraki	
Prenda	Características	Referencia
<p>Lola dress</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, mismo material y textura. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: alta - Opciones de color: vareados - Silueta: ceñida - Precio: \$180,00 	<p>FIGURA 51: Lola dress</p> 
<p>Lola Dress mini</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, mismo material y textura. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: alta - Opciones de color: vareados - Silueta: ceñida - Precio: \$130,00 	<p>FIGURA 52: Mini lola dress</p> 
<p>Merino Vest</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, distinto material y textura. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: limitadas - Silueta: recta - Precio: \$55,00 	<p>FIGURA 53: Merino Vest</p> 
<p>Shorts Merino</p> <p>Prenda de colección Meraki 2023, mismo material y textura. Confeccionada con técnica de crochet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido artesanal - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: limitadas - Silueta: recta - Precio: \$55,00 	<p>FIGURA 54: Merino short</p> 
<p>Falda plisada</p> <p>Prenda de la colección Meraki 2023, realizada en base textil de poliéster.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producción: limitada/ tejido plano - Complejidad del diseño: sencilla - Opciones de color: limitadas - Silueta: ceñida - Precio: \$38,00 	<p>FIGURA 55: Merino skirt</p> 

TABLA 26: Análisis de productos con menores ventas

Las prendas de la marca con menores ventas presentan como características en común diseño con pocas opciones de color en cada propuesta, algunas de estas prendas tienen diseños básicos en tonos enteros de color, mientras que otras presentan diseños creativos y elaborados con variedad de tonalidades. El rango de precios de estos productos es más alto en comparación con los de los productos con mayores ventas, por lo que se asume que es el uso de color y el diseño no resulta llamativo para la mayoría de público.

Como conclusión a este análisis se deduce que los diseños con mayor aceptación son los que combinan versatilidad y variedad de colores en el producto, cuando el precio de la prenda aumenta considerablemente las ventas disminuyen a pesar de que este tipo de productos suelen ser lo que captan frecuentemente la atención del público, por lo que se recomienda mantener un rango de precios intermedio, pero no superar los precios accesibles para el público de la marca. Las siluetas holgadas en particular tienen mayor aceptación que siluetas rectas ceñidas. Se considera relevante tomar en cuenta estas características para ser aplicadas en las siguientes colecciones, buscando un equilibrio entre versatilidad y creatividad en el diseño y accesibilidad de la prenda.

5.1.2 Desarrollo de colección Whatsoever

Siguiendo la metodología Lean Startup, Whatsoever se crea utilizando exclusivamente insumos que se han acumulado en inventario, manteniendo una estética colorida y creativa, por lo que la inspiración de esta colección es la creatividad y el cambio, en donde se utiliza variedad de colores y materiales, siempre empleados en combinaciones contrastantes.

5.1.3 Fijación de presupuesto

El presupuesto asignado para esta colección es limitado, ya que se busca aprovechar al máximo los recursos disponibles. A continuación, se detallan los insumos del inventario de la marca que se utilizaron para este proyecto, se realiza el listado de materiales, insumos y servicios usados para la colección con la finalidad de organizar la información y facilitar el proceso de fijación de precios.

PRESUPUESTO PARA COLECCIONES DE CAMILA CORONADO			
Nombre de colección	Whatsoever 2024		
Fecha	1 abril del 2024		
Presupuesto para colección	\$ 450 (colección a menor escala)		
Insumos disponibles en inventario de la marca			
Descripción	Unidades	Precio	Total
Cisne	4	\$5,00	\$20,00
YarnArt Melody	10	\$5,00	\$50,00
Snow Wool	5	\$3,50	\$17,50
Armiño	4	\$5,00	\$20,00
Pasión	6	\$3,00	\$18,00
Tango	2	\$6,36	\$12,72
Vals	5	\$4,32	\$21,6
Remanentes varios	1	\$30,00	\$30,00
Transporte	servicio	\$50,00	\$50,00
Total	\$243,00		

TABLA 27: Presupuesto para colecciones de Camila Coronado

5.1.4 Constantes y variables de colección

La colección se compone de 6 abrigos tejidos de manera artesanal con la técnica del crochet, siguiendo el método Lean Start up, el diseño las prendas se verá influenciado por los resultados obtenidos en cada comprobación de hipótesis, con la finalidad de mantener rasgos en común dentro de la colección se definen constantes y variables.

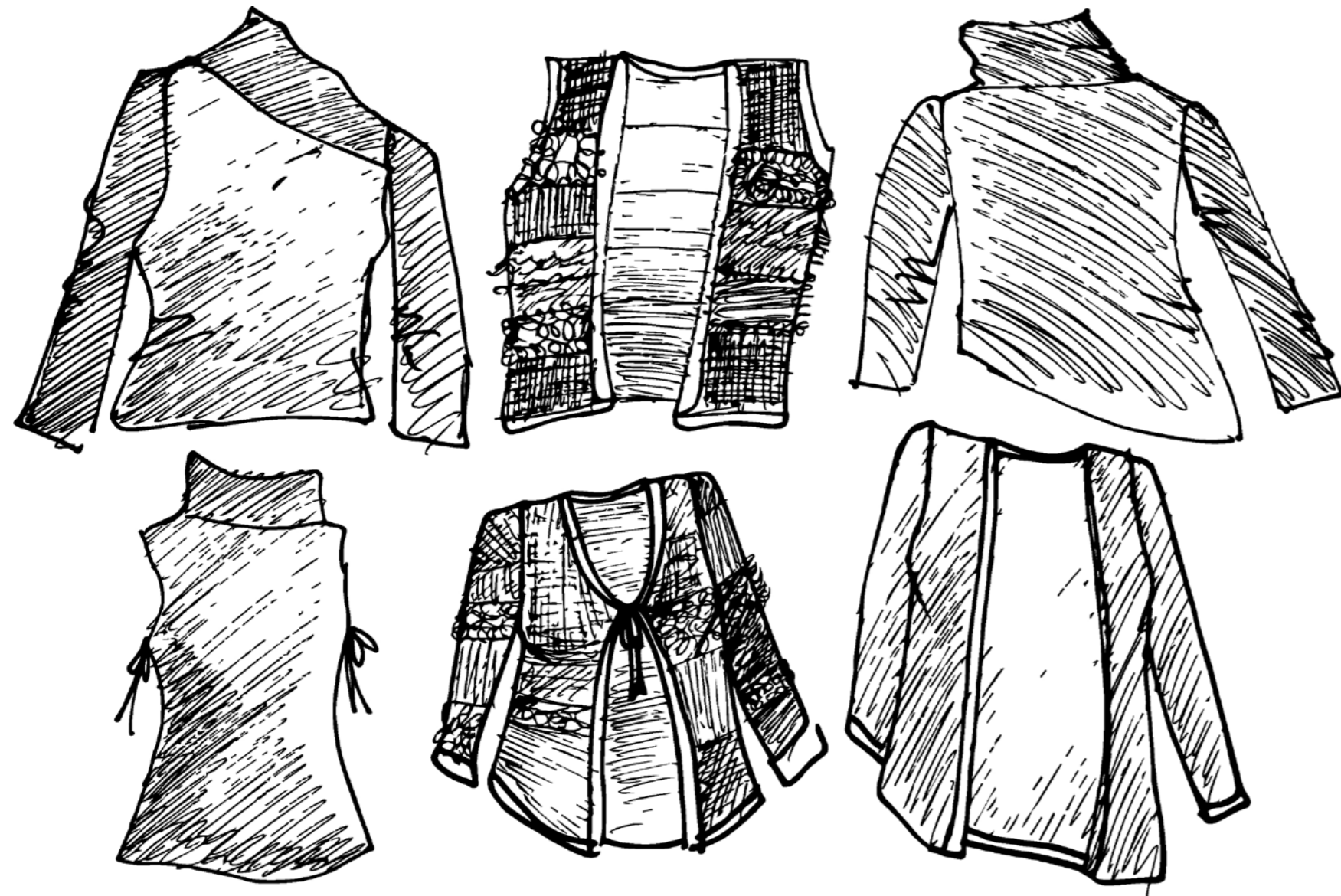
CONSTANTES Y VARIABLES DE COLECCIÓN	
Constantes	Variables
Silüeta holgada	Tipo de material
Prenda superior	Paleta de colores
Prendas coloridas	Tipo de texturas

TABLA 28: Constantes y variables de colección

5.1.5 Bocetos iniciales

La primera fase de esta colección es la experimentación, la cual se centra en la definición de las siluetas, dejando la elección de colores y materiales para etapas posteriores, a continuación, se presentan los bocetos que delinearán las siluetas que se utilizarán para crear las prendas, estas han sido seleccionadas en base a los resultados del análisis de la colección Meraki 2023 y serán validadas en la plataforma de Instagram de la marca.

FIGURA 56: Bocetos iniciales de colección Whatsoever

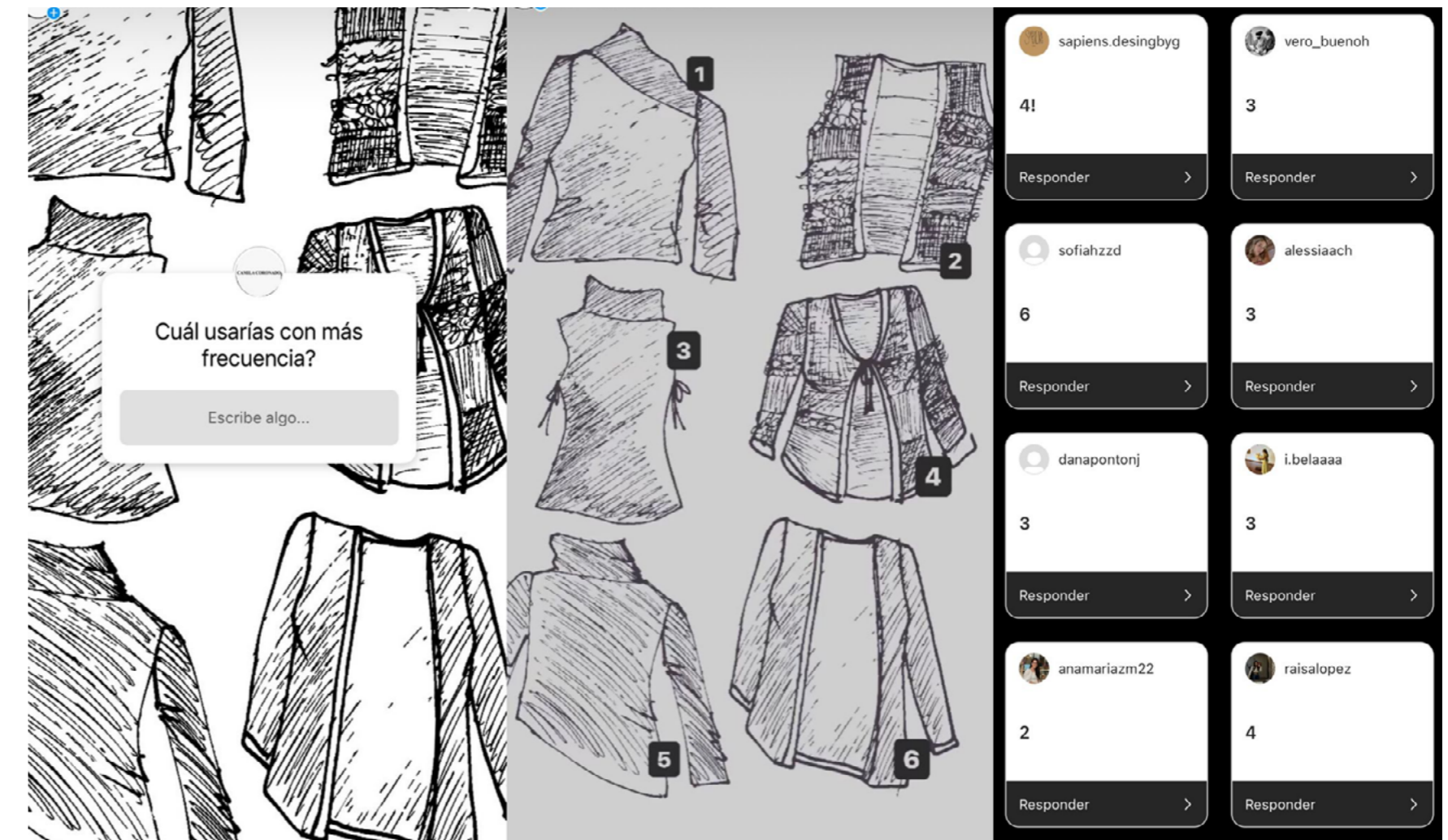


5.1.6 Valoración de percepciones

La hipótesis validada en esta fase supone conocer si las siluetas seleccionadas para la colección son acertadas y cuáles de

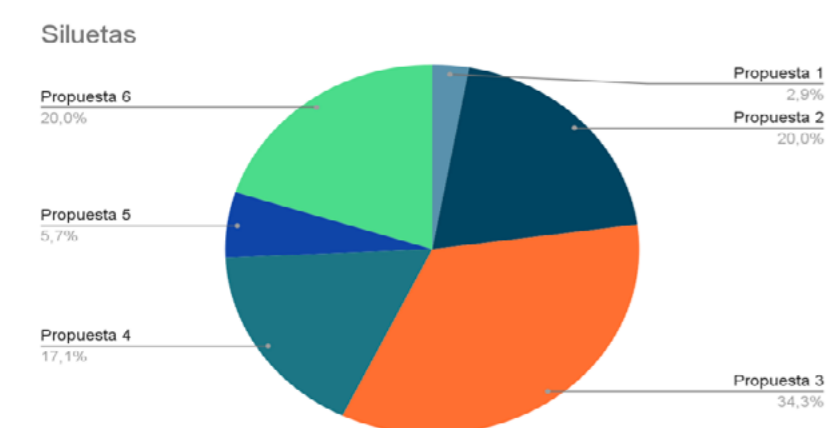
estas son las favoritas de la audiencia, se seleccionaron 6 bocetos iniciales para ser presentados ante la comunidad de la marca en historias, en donde la audiencia podría escoger cuáles son las siluetas que prefiere.

FIGURA 57: Valoración de hipótesis #1



Los resultados de esta encuesta confirmaron que los diseños propuestos fueron aceptados por la audiencia y entre los favoritos se encuentran la propuesta #3 con un 34%, la propuesta #2 con un 20%, la propuesta #6 con un 20%.

FIGURA 58: Resultados de valoración de hipótesis #1



Con base en estos resultados, se define la silueta para la primera prenda de la colección, una vez obtenida la propuesta final, se presenta a la audiencia de la marca para evaluar su aceptación.

5.1.7 Análisis de cuadros descriptivos

La finalidad de esta experimentación es conocer; dentro del área de diseño, cuáles son las siluetas, materiales, texturas, que logran mayor aceptación en redes. Por otra parte, en el área de comercialización, se busca conocer cuales los formatos de presentación en donde se logra un mayor alcance aumentando la audiencia de la marca. Con el objetivo de lograr una acertada comprensión de este análisis, a continuación, se expone a detalle cada área que el cuadro descriptivo evalúa en las prendas de la colección Whatsoever.

NOMBRE DE LA PRENDA	
Referencia: Imagen de las prendas publicadas en la cuenta de Instagram de la marca.	
Fecha y hora de publicación	Fecha y hora de publicación del contenido en redes.
Duración	Tiempo de duración de la publicación analizada.
Formato	Formato en el que el video es presentado al público. Para la validación en redes de cada producto se utilizará exclusivamente "Reels", los cuales son videos cortos informativos o de entretenimiento.
Audio	Se refiere a el sonido que se añade a la publicación, es posible añadir canciones que se encuentren disponibles en la plataforma y también una voz de fondo narrando el proceso del video.
Pie de publicación	Parte de la publicación en donde se puede agregar una descripción de la imagen o video que se ha publicado.
Hashtags	Son palabras clave que sirven para que la publicación tenga mayor alcance, puesto que la imagen será compartida a usuarios que se interesen en este contenido.
Etiquetas	Sirven para etiquetar a otros usuarios dentro de la plataforma, normalmente se realiza cuando está participa directa o indirectamente en la creación de este contenido.
Reproducciones	Se refiere a la cantidad de veces que un video fue reproducido por la audiencia.
Me gusta	Cantidad de veces en las que los usuarios indicaron que les gusta la publicación.
Comentarios	Espacio de la publicación en la que los usuarios pueden interactuar con el contenido comentando opiniones por escrito de manera pública.
Compartido	Cantidad de veces que la publicación fue compartida con otro usuario de la plataforma.
Compartido con Facebook	La plataforma ofrece la opción de compartir este contenido en la cuenta de la marca de Facebook desde Instagram, la publicación puede visualizarse desde ambas plataformas simultáneamente.
Reproducciones desde Facebook	Cantidad de veces en las que el contenido fue visualizado desde Facebook.
Estado	Estado en el que se encuentra la prenda en el inventario de la marca, es decir si se ha vendido o no.
Percepción	Se refiere a una suposición que se tiene mediante la observación, pero no ha sido comprobada, en este caso la hipótesis busca comprobarse por medio de la interacción de la audiencia con el contenido propuesto.
Resultado	Resultado que se da luego de comprobar si la percepción que se tiene previamente es correcta o no.

TABLA 29: Cuadro descriptivo de análisis de promoción de prendas Whatsoever

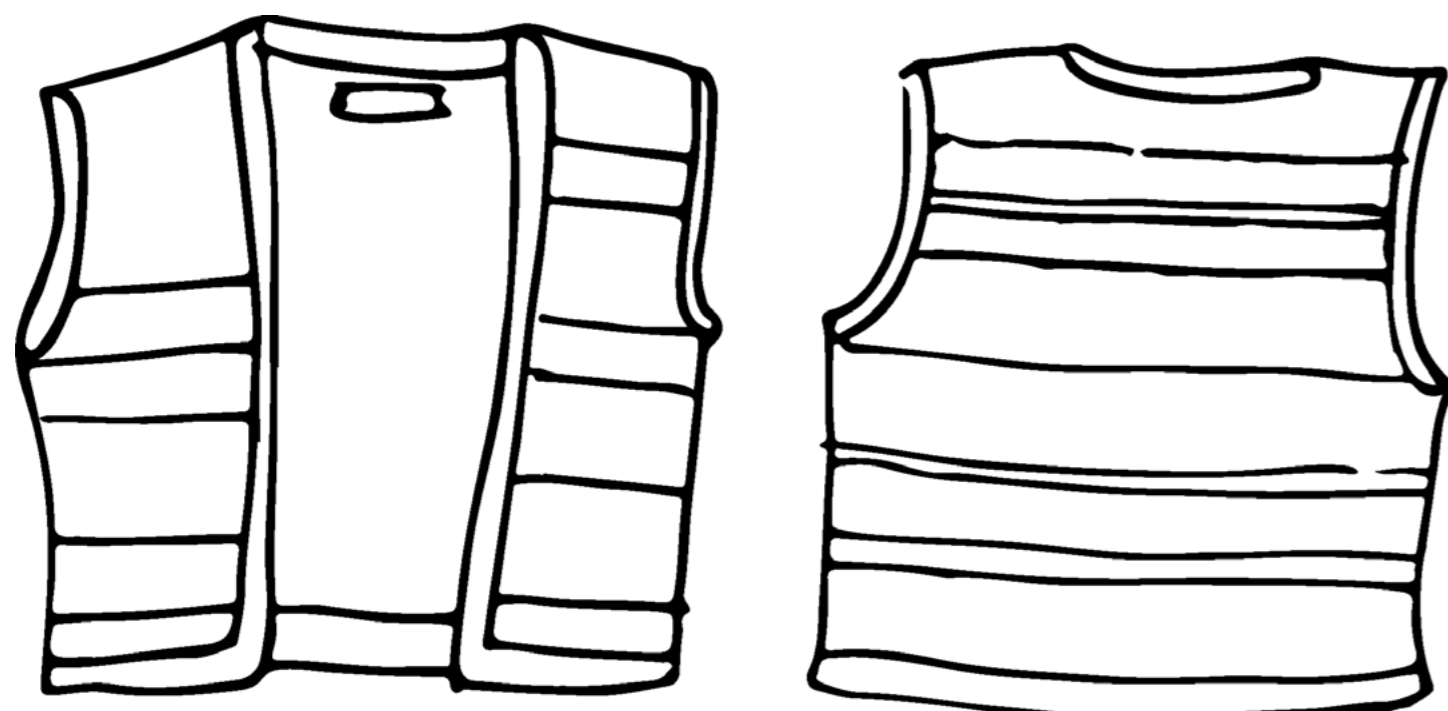
Todas las prendas de la colección serán promocionadas en el mismo formato con la finalidad de obtener el mayor alcance posible de manera orgánica en cada publicación, una vez se

ha descrito a detalle los aspectos evaluados con la herramienta de cuadros descriptivos, se procede a aplicar esta herramienta a la propuesta #1 de la colección.

5.1.8 Desarrollo y validación de colección

Propuesta #1 Chaleco Cheecky

FIGURA 59: Boceto de colección #1



Considerando los resultados obtenidos en la primera valoración de las siluetas para la colección, se procedió a crear el primer prototipo partiendo desde el chaleco como silueta base puesto que durante la valoración en redes sociales, esta fue una de las prendas con mayor porcentaje con un 20% de votos a favor, la cual no había sido incorporada en las colecciones anteriores de la marca en el pasado, por lo que la percepción a comporbar para esta propuesta es comprobar si los chalecos holgados son apetecidos por el público de la marca.

Esta primera propuesta se ha realizado con variedad de colores y texturas usando diferentes tipos de hilos para crear una prenda colorida y llamativa apegada al estilo de la marca. Esta fue presentada en formato de video al público, en donde se mostraba una parte del proceso de la confección de esta prenda. A continuación, se describen las estadísticas de la valoración de la primera propuesta y se definen los resultados sobre la misma.

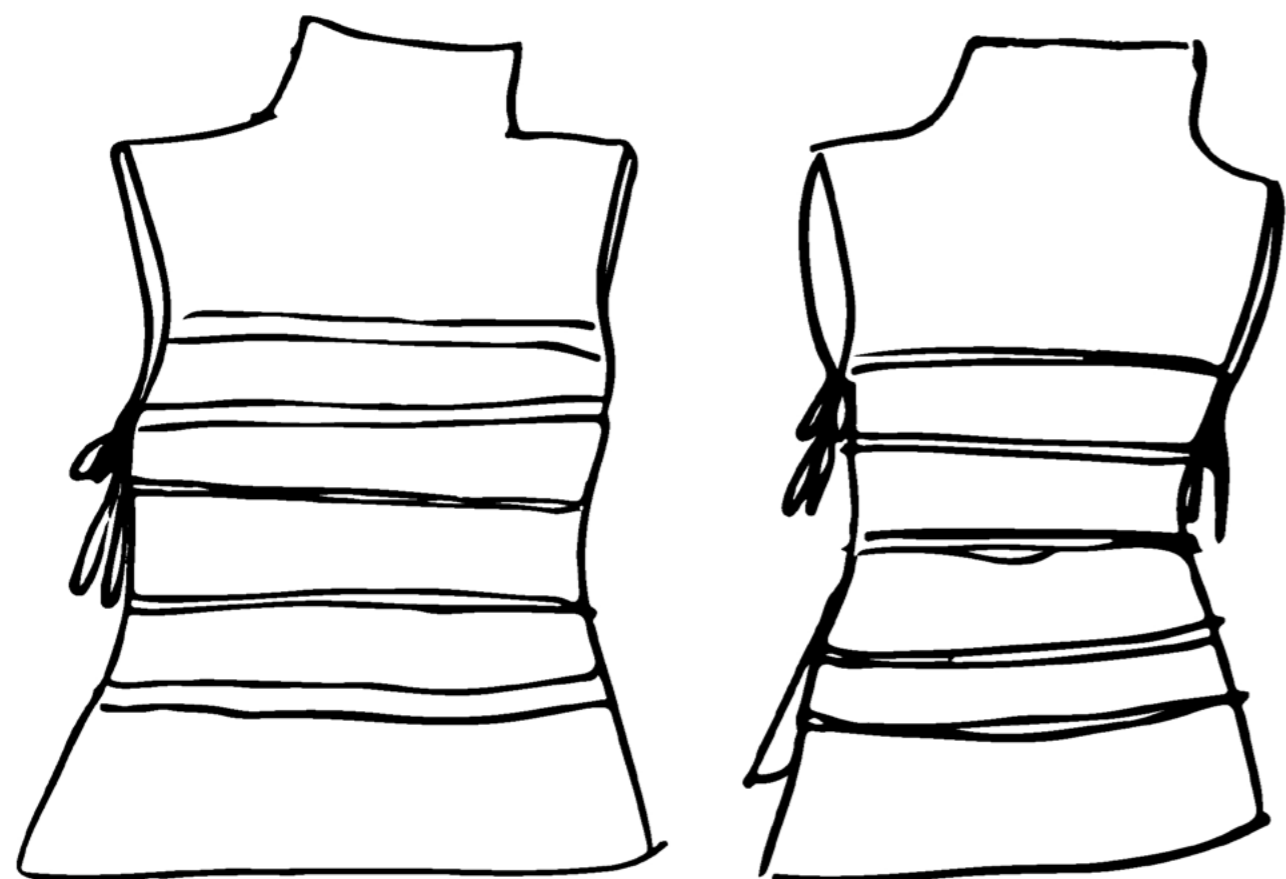


TABLA 30: Valoración de Chaleco Cheecky

Caption	Resumen corto de 25 palabras
Hashtags	#crochet #localfashion
Reproducciones	20,600
Me gusta	552
Comentarios	38
Compartido	8
Compartido con Facebook	Si
Reproducciones desde Facebook	11,595
Publicidad pagada	No
Estado	Vendido
Percepción	Los chalecos holgados con un estilo creativo, podrían ser una propuesta llamativa para el público de Camila Coronado.
Resultado	Esta prenda logró una alta aceptación en redes y atrajo nuevo público, también se vendió rápidamente y genero pedidos adicionales, por lo que se asume que los chalecos coloridos son una propuesta atractiva para el cliente.

Propuesta #2 Chaleco Joy

FIGURA 61: Boceto de colección #2



La segunda propuesta se hace partiendo desde la silueta con mayor aceptación por el público, la opción #3 con un porcentaje de votos del 34%, se busca comprobar que tan comercial es el diseño de la prenda pues se sospecha que los cuellos altos pueden ser una característica agradable para la audiencia, para este diseño se utilizan distintos

materiales, la paleta de colores es más limitada pero mantiene combinaciones contrastantes ya que basado en los resultados de la comprobación de la percepción realizada en la primera propuesta, las combinaciones de colores y texturas llamativas atraen nuevos clientes.

VALORACIÓN DE CHALECO JOY

Referencia

FIGURA 62: Resultados de valoración de prototipo #2

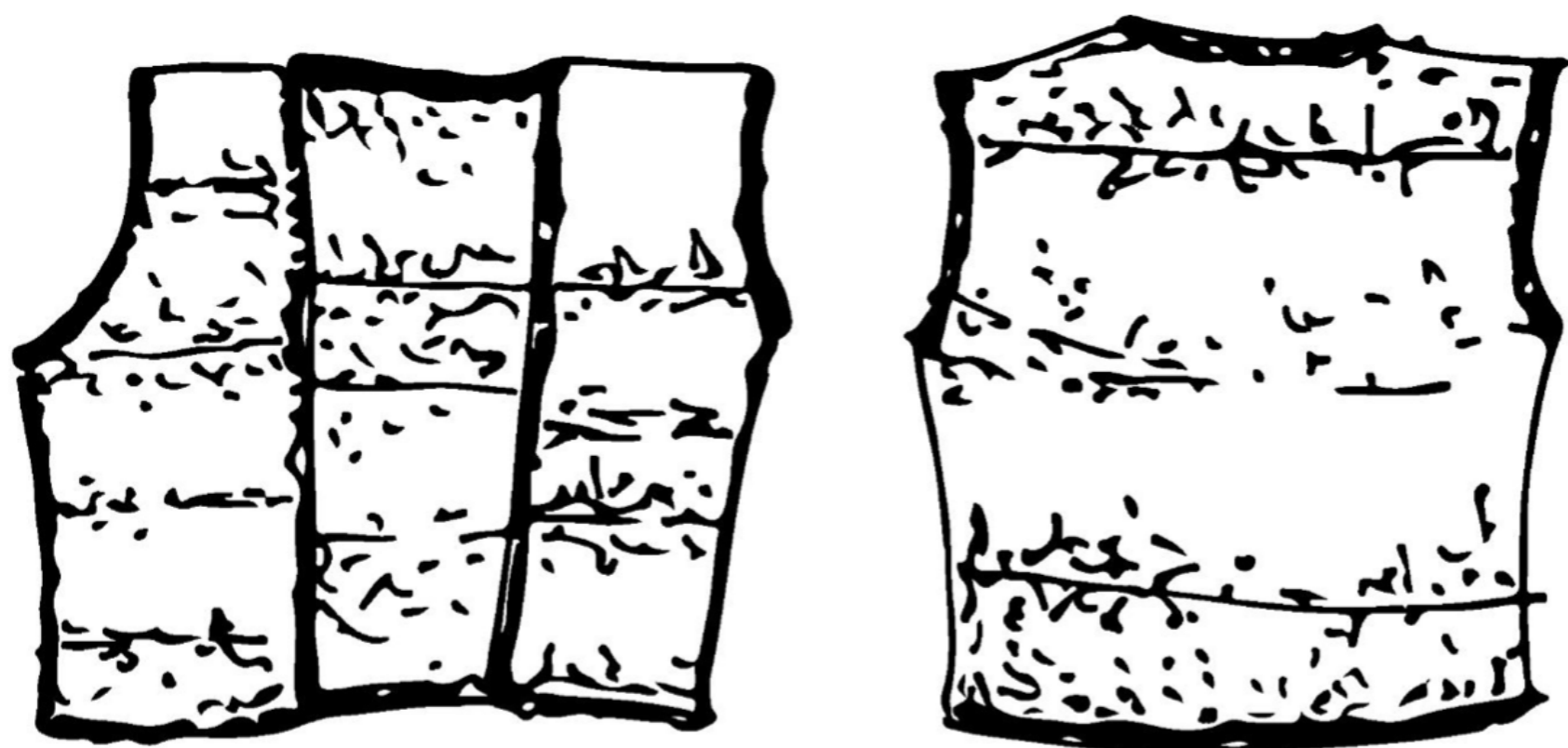
Fecha de publicación	19 de abril, 4:00 pm
Duración	21 segundos
Formato	Reel
Audio	Música en tendencia, grabación de voz del proceso.
Caption	Resumen corto de 12 palabras

TABLA 31: Valoración de Chaleco Joy

Hashtags	#handmade #localfashion #crochetproject #crochetprocess #knitwear
Reproducciones	5,477
Me gusta	150
Comentarios	15
Compartido	10
Compartido con Facebook	Si
Reproducciones desde Facebook	2,201
Publicidad pagada	No
Estado	Vendido
Percepción	Las prendas con cuellos altos pueden ser llamativas para el contexto debido al clima, implementarlos en un diseño con combinaciones de color contrastante podría lograr un producto atractivo para el cliente.
Resultado	Esta prenda logró captar la atención del público y se vendió rápidamente, se asume que las prendas con el material utilizado y el diseño de cuello alto resultan atractivas al cliente debido a que son adecuadas para el clima local. Sin embargo, no logró una aceptación tan alta como la propuesta #1, por lo que se afirma que los colores asociados con la feminidad como rosa, fucsia y magenta son los favoritos de la audiencia.

Propuesta #3 Chaleco Loud

FIGURA 63: Boceto de colección #3



La marca tiene muchas prendas coloridas sin embargo la utilización de colores neutros es muy escasa en colecciones anteriores, para la tercera propuesta se busca confirmar si añadir productos que mantengan el estilo de la marca pero tengan combinaciones en colores neutros puede ser una

oportunidad para ofrecer al cliente una mayor variedad de diseños de un producto, considerando la aceptación de la primera propuesta se busca recrear el éxito anterior con la misma silueta, un chaleco holgado con contrastes llamativos pero con colores neutros.

VALORACIÓN DE CHALECO LOUD

Referencia:

Estadísticas de reels

Esta es la siguiente prenda para la colección hech...
29 de abril · Duración 0:07

4.137 111 6 1 4

Resumen ⓘ

Cuentas alcanzadas 1.664
Interacciones del reel 102
Actividad del perfil 1

FIGURA 64: Resultados de valoración de prototipo #3

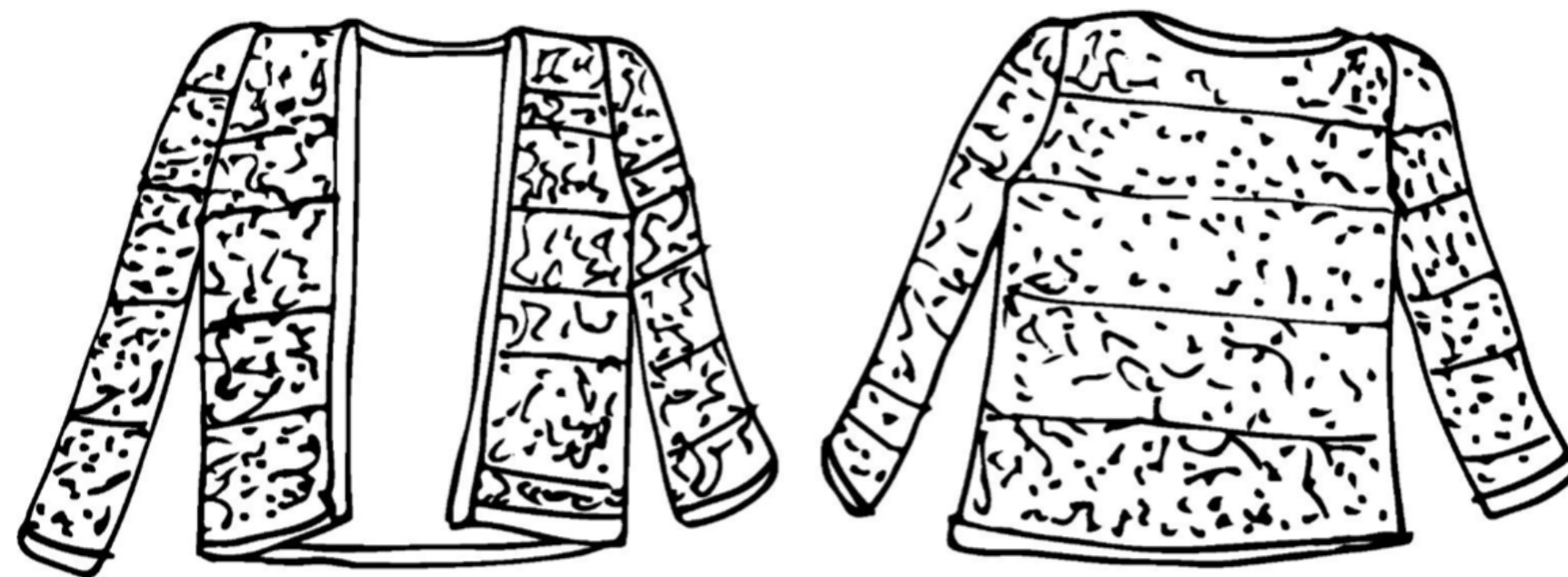
Fecha de publicación	29 de abril, 2:00 pm
Duración	07 segundos
Formato	Reel
Audio	Música en tendencia.
Caption	Resumen corto de 26 palabras
Hashtags	#scraps #black&white #crochetlover

TABLA 32: Valoración de Chaleco Loud

Reproducciones	4.137
Me gusta	111
Comentarios	6
Compartido	1
Compartido con Facebook	Si
Reproducciones desde Facebook	247
Publicidad pagada	No
Estado	Vendido
Percepción	El uso de color es algo característico en las prendas de a Camila Coronado, sin embargo, la marca podría ofrecer diseños con colores neutros y mantener su estilo creativo por medio de prendas que se hayan sido aceptadas anteriormente, se busca confirmar si esta paleta de colores sería aceptada.
Resultado	En comparación con las prendas anteriores esta propuesta captó en menor medida la atención del público, sin embargo, se vendió en un lapso de tiempo menor que las propuestas anteriores, se asume que las propuestas en colores neutros son necesarias dentro de las colecciones de la marca ya que son apetecidas por el cliente, sin embargo, se debe tener en cuenta que no son prendas que atraen nuevos clientes con frecuencia.

Propuesta #4 Cardigan Happy

FIGURA 65: Boceto de colección #4



La cuarta propuesta de colección parte desde la silueta #6 expuesta en la primera validación de hipótesis, con un 20% de votos a su favor, se elige esta prenda por su versatilidad y comodidad, debido a que se ha confirmado que las prendas coloridas atraen nuevas audiencias y generan ventas, se busca

utilizar todos los insumos en stock por lo que se ha escogido una paleta de colores amplia, sin embargo, se mantiene la misma textura en toda la prenda. La percepción que se busca comprobar es; los abrigos coloridos con una silueta cómoda se venderán fácilmente debido a su versatilidad.



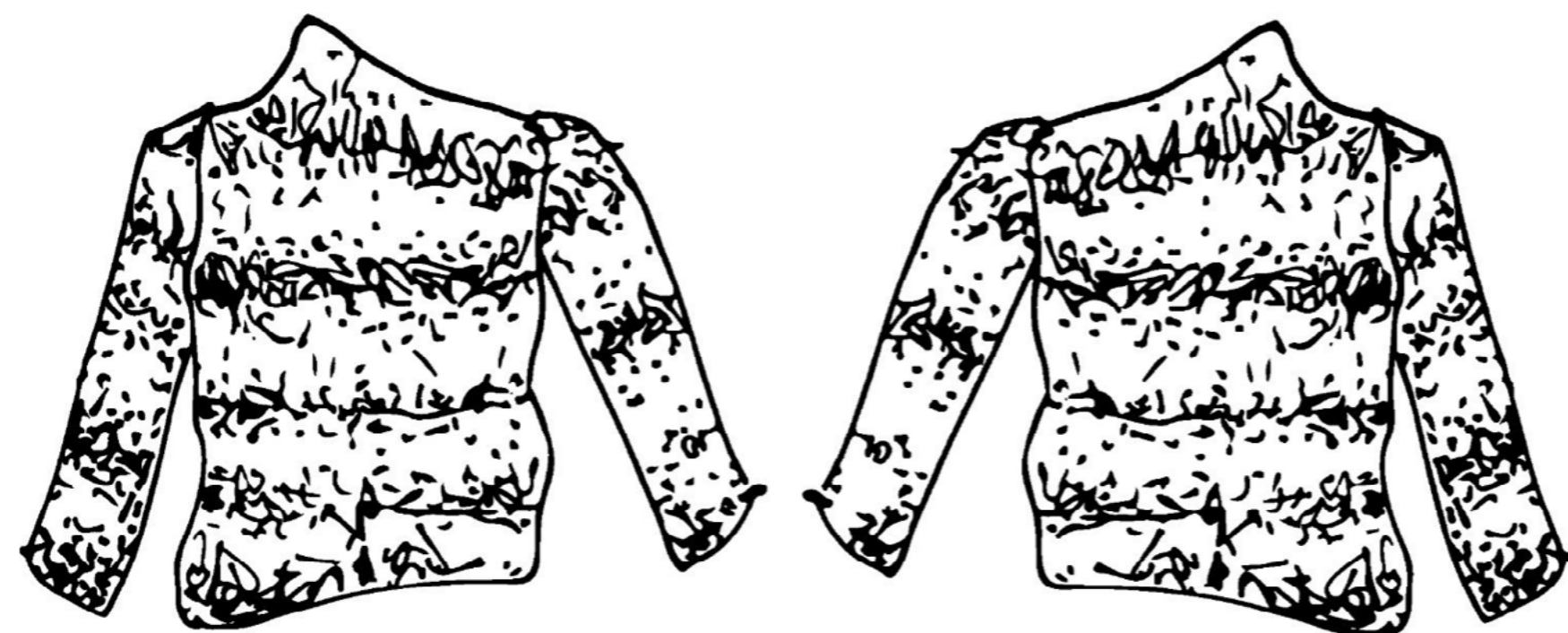
FIGURA 66: Resultados de valoración de prototipo #4

TABLA 33: Valoración de cardigan Happy

Hashtags	#modaecuador #mexicomoda #localbrand #hechoamano #crochetlove #crochetideas #fashionprocess #procesoscreativos #diseñodemodas #fyppp
Reproducciones	5.174
Me gusta	142
Comentarios	9
Compartido	16
Compartido con Facebook	Si
Reproducciones desde Facebook	1,023
Publicidad pagada	No
Estado	Vendido
Percepción	Los abrigos coloridos pero holgados como los cardigans podrían ser una prenda llamativa y cómoda que guste al cliente y se venda fácilmente.
Resultado	Esta propuesta captó la atención del público y se vendió rápidamente, se concluye que las prendas como abrigos abiertos y holgados se venden fácilmente debido a que son cómodos y versátiles. Estos captan con mayor facilidad la atención del público que no está familiarizado con la marca.

Propuesta #5 Abrigo Emotion

FIGURA 67: Boceto de colección #5



Para la quinta propuesta se busca conocer la aceptación que tendría una prenda realizada completamente con sobrantes de ovillo, debido a esto la paleta de colores es muy amplia, por

lo que resulta en un estilo un poco menos apegado al de la marca. Para este diseño se utilizó una silueta con cuello alto puesto que esta característica fue aceptada previamente.

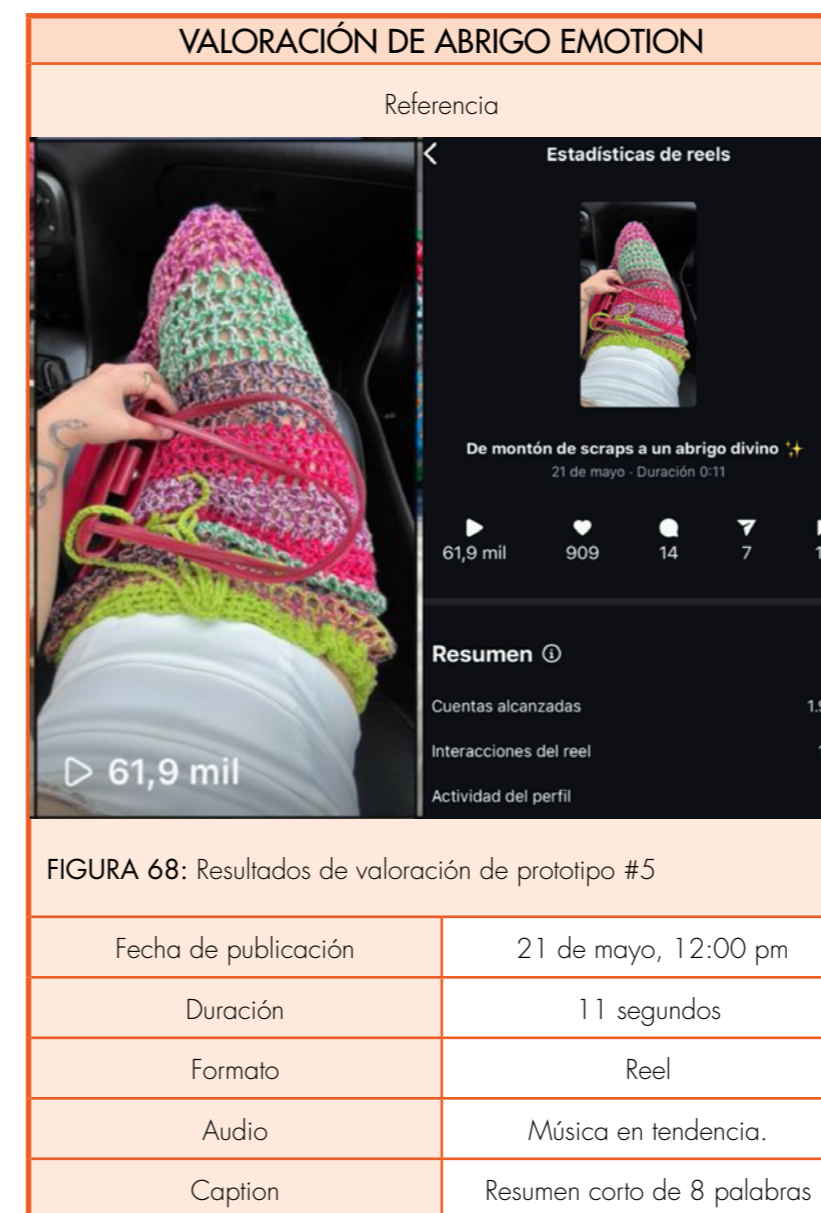


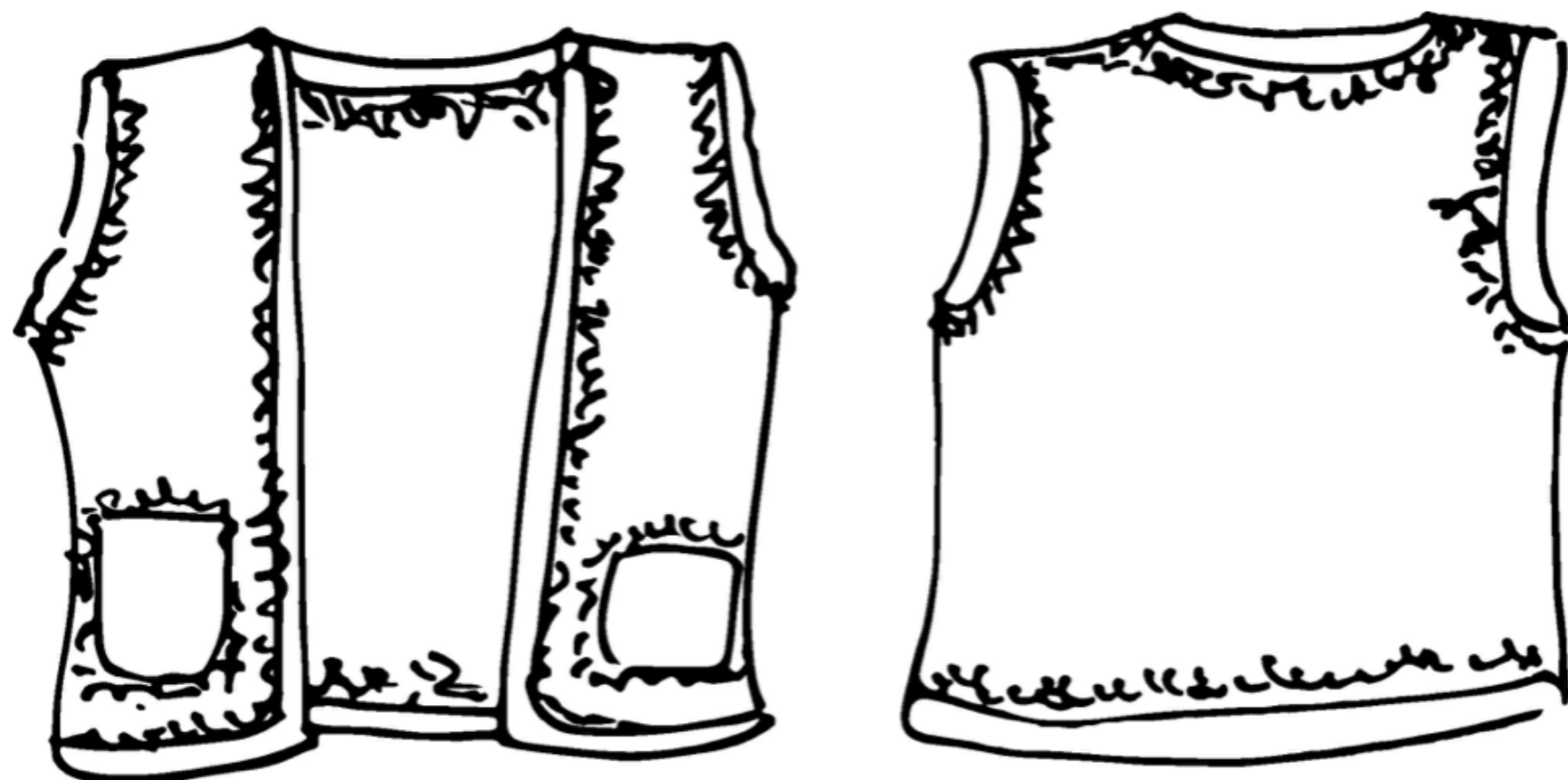
FIGURA 68: Resultados de valoración de prototipo #5

TABLA 34: Valoración de Abrigo Emotion

Hashtags	#hechoamano #sweater #crochetinspo #hilos #tejido #ootd #modalocal #ecuador #modalatina #ciycrafts #diyfashion
Reproducciones	61,900
Me gusta	909
Comentarios	14
Compartido	7
Compartido con Facebook	Si
Reproducciones desde Facebook	50,000
Publicidad pagada	No
Estado	Disponible en stock
Percepción	Considerando que el diseño de cuello alto fue aceptado por el público, se considera crear diseños similares utilizando exclusivamente varios sobrantes de hilo, se busca conocer el grado de aceptación que tiene una prenda realizada con remanentes.
Resultado	La prenda tuvo una alta aceptación en redes sociales sin embargo no generó ventas y el público interactuó muy poco con el contenido. Por lo que se concluye que el uso del color, aunque llamativo no generó un alto grado de aceptación puesto que se aleja de la estética de la marca. Sin embargo, el estilo en el que se crea el reel para esta propuesta resulta entretenido para la audiencia.

Propuesta #6 Chaleco Shy

FIGURA 69: Boceto de colección #6



A lo largo de la experimentación con cada propuesta se llega a la conclusión de que las prendas llamativas y coloridas en colores cálidos, fieles al estilo de la marca son aceptadas por los clientes y atraer nuevo público, se busca conocer si las

prendas con un diseño más sobrio podrían atraer a audiencias que gustan de la marca, pero no se identifican con colores llamativos.



TABLA 35: Valoración de Abrigo Emotion

Caption	Resumen corto de 13 palabras
Hashtags	#crochet #ganchillo #handmade #crochetideas #ootd
Reproducciones	2.508
Me gusta	59
Comentarios	2
Compartido	4
Compartido con Facebook	Si
Reproducciones desde Facebook	185
Publicidad pagada	No
Estado	Disponible en stock
Percepción	Las prendas más sobrias con paletas de colores frías y reducidas podrían ser una opción llamativa para nuevos clientes.
Resultado	Esta prenda no generó ventas ni interacciones, tampoco captó la atención, por lo que se deduce que las prendas distanciadas de la estética característica de la marca no son atractivas para el público nuevo ni para el que ya forma parte de la comunidad de la marca.

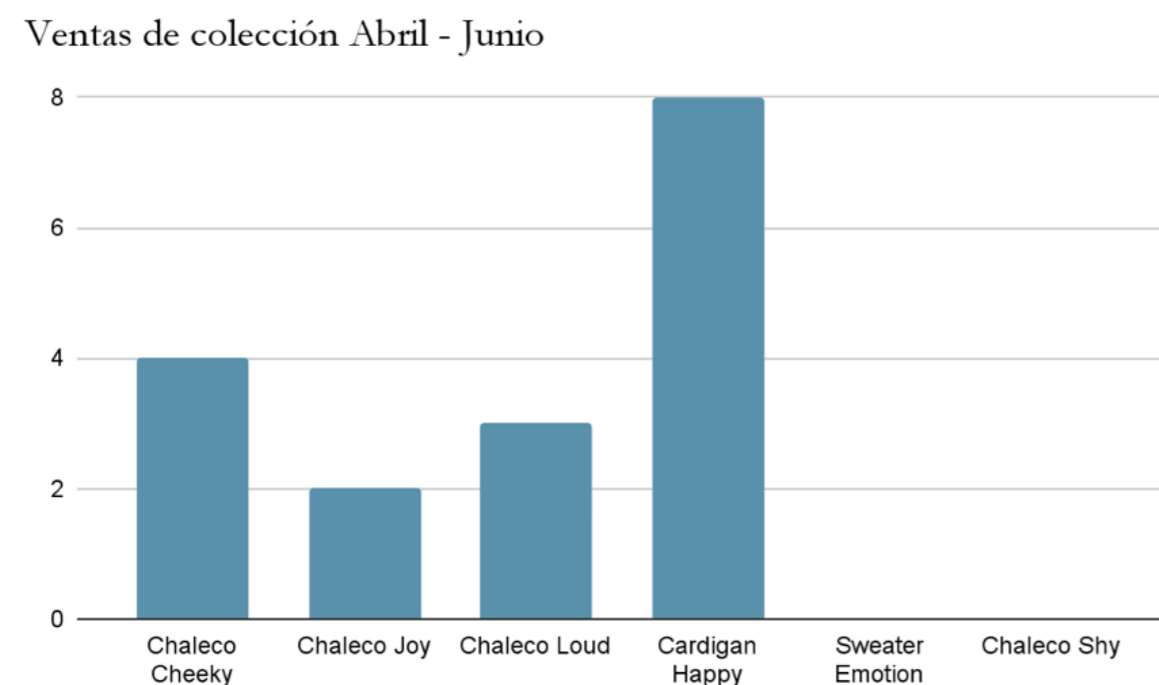
5.1.9 Percepciones sobre el diseño

En cuanto al diseño, tras analizar la aceptación de todas las prendas de la colección, se concluye que es importante mantener el estilo que la marca ha desarrollado hasta ahora, puesto que las prendas con combinaciones de colores cálidos y texturas llamativas fueron las que lograron mayor aceptación en redes y generaron mayores ventas, en contraste con las prendas que utilizaban paletas de colores fríos y texturas menos llamativas. En cuanto a la silueta, se concluye que las prendas cómodas y versátiles, como los chalecos y cardigans, generan ventas con mayor facilidad. Respecto al uso de materiales y texturas, el público muestra interés por las combinaciones con

variedad de texturas y materiales, sin embargo, debido a que la propuesta realizada con remanentes no generó ventas, se deduce que una paleta de colores muy amplia resulta en una prenda alejada del estilo de la marca. Por lo tanto, se debe buscar otra forma de implementar estos excedentes, ya que no son del agrado del público en prendas como abrigos.

Finalmente, se concluye que el método Lean Startup es altamente efectivo para conocer mejor las preferencias del público en cuanto al diseño del producto, por lo que se implementará de forma constante en las colecciones de la marca con el objetivo de comprender las preferencias de consumo cambiantes del mercado de la marca.

FIGURA 71: Ventas durante abril – junio, 2024



5.1.10 Percepciones de promoción de Whatsoever 2023

En lo que respecta a el manejo del contenido publicado en la red social Instagram, se deduce que el formato de reel es la opción que logra mayor alcance puesto que este llega a la audiencia que está tanto dentro como fuera de la comunidad de la marca, la frecuencia con la que se publica en redes es importante, sin embargo mantener calidad del contenido es imprescindible, con este análisis se conoce que cuando se comunican los procesos necesarios para realizar una prenda

o colección es cuando el público muestra mayor interés, por lo que se debe buscar un equilibrio entre calidad y cantidad de contenido, siempre evaluando las métricas de la plataforma para comprender cuándo se deben hacer mejoras. Gracias a esta experimentación se deduce que es el uso constante de redes sociales para un emprendimiento emergente es alta mente efectivo ya que promueve el posicionamiento de la marca y las ventas de sus productos sin la necesidad de realizar inversiones significativas en publicidad. La familiarización del cliente con la marca resulta orgánica y sostenible.

FIGURA 72: Alcance de cuentas en red social Instagram



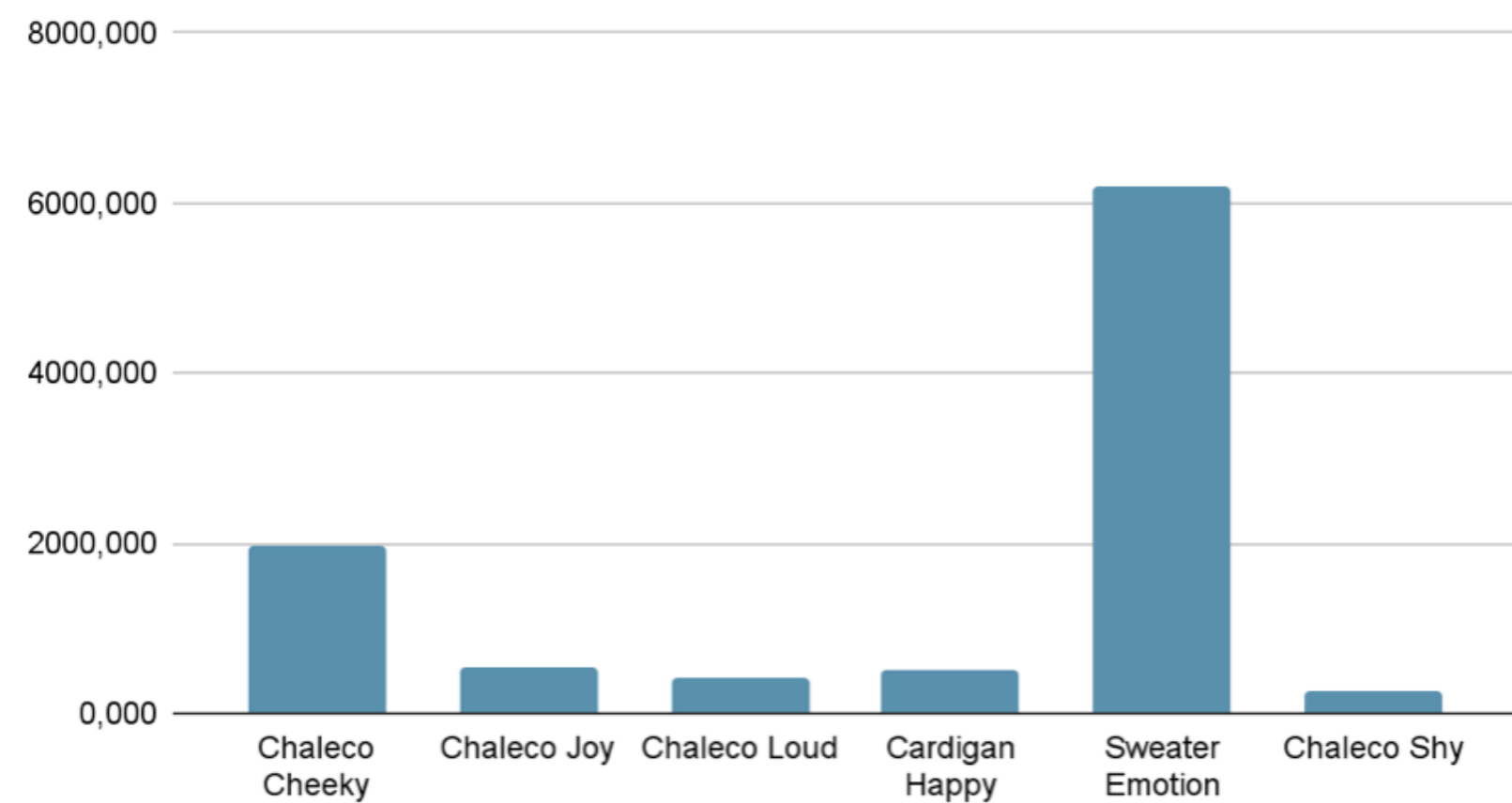
Se considera altamente recomendable mantener constancia en las publicaciones de la marca para que esta sea relevante en la mente del consumidor, ya que, aunque las prendas de la colección Whatsoever aún no lograron ventas altas debido al corto tiempo disponibles para su consumo, las ventas de las prendas de la colección Meraki 2023 experimentaron un

aumento constante durante las semanas en las que se llevó a cabo este experimento.

El siguiente gráfico muestra el alcance que genera cada prenda, permitiendo analizar los detalles del contenido que permitieron que esta publicación tenga un mayor alcance.

FIGURA 73: Aceptación de prenda por colección

Aceptación de prenda por colección



5.2 FIJACIÓN DE PRECIOS PARA COLECCIÓN WHATSOEVER

La fijación de precios para esta colección emplea la metodología desarrollada para fijar los costos de prendas por colección utilizada en el capítulo 4, las prendas se comercializan bajo pedido por lo que la producción es mínima, el precio de cada producto fue fijado luego de su confección antes de exhibirlo en redes sociales. A continuación, se muestra un ejemplo detallado de la fijación de precio de una prenda de colección.

Proceso de fijación de precios de Chaleco Joy

El proceso de fijación de precios de la marca se basa en una metodología organizada y sencilla que permite determinar precios reconociendo cada gasto que incurre la marca. Para la fijación de precios de esta prenda se consideró toda la materia prima utilizada de manera detallada, se tomó el promedio de costos fijos que la marca necesita cubrir y finalmente el costo de confección de la prenda específica, posteriormente se añade el margen de ganancia que se considera adecuado para obtener el precio final del producto.

Esta metodología fue aplicada para fijar los precios de todas las prendas de la colección por lo que este proceso se repitió al finalizar cada prenda para que esta pudiera ser promocionada en la plataforma de Instagram de la marca, los precios de cada prenda se detallan a continuación.

PRENDAS DE COLECCIÓN WHATSOEVER	
Prenda	PVP
Chaleco Cheeky	80,94
Chaleco Joy	87,62
Chaleco Loud	88,74
Cardigan Happy	90,54
Abrigo Emotion	95,00
Chaleco Shy	75,00

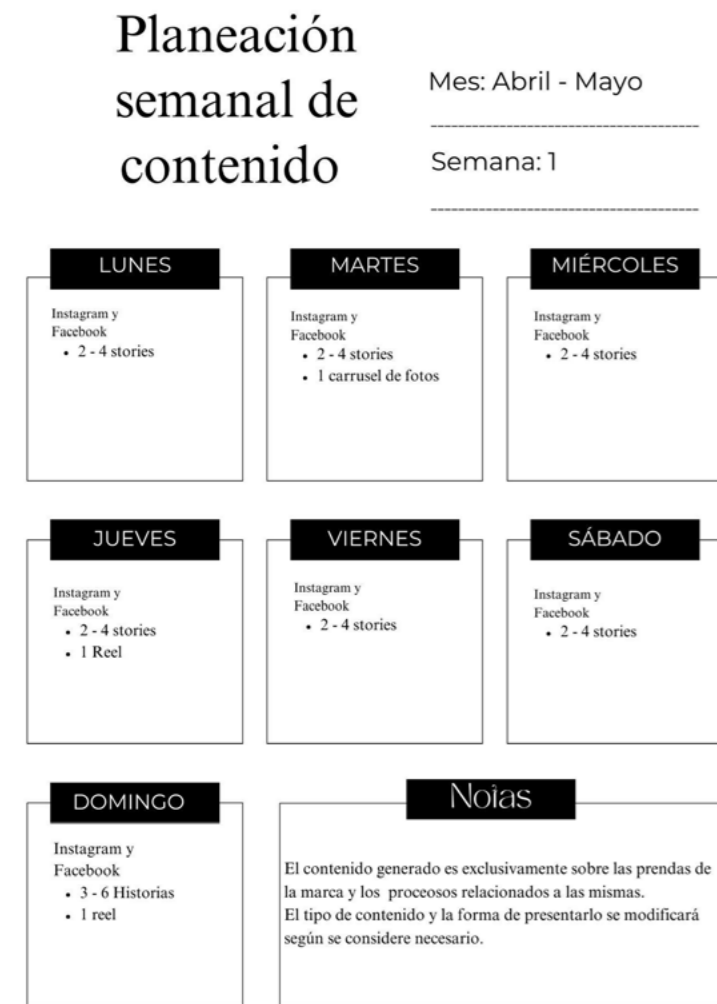
TABLA 36: Precio de venta público de colección Whatsoever

Esta metodología de fijación de precios permite a la marca conocer a detalle los gastos incurridos y el margen de beneficio para un precio de venta al público adecuado para el mercado, al fijar precios para un producto realizado bajo pedido, se reduce el riesgo de excedentes en el inventario de productos y el riesgo de incurrir en gastos innecesarios en materia prima.

5.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE CONTENIDO

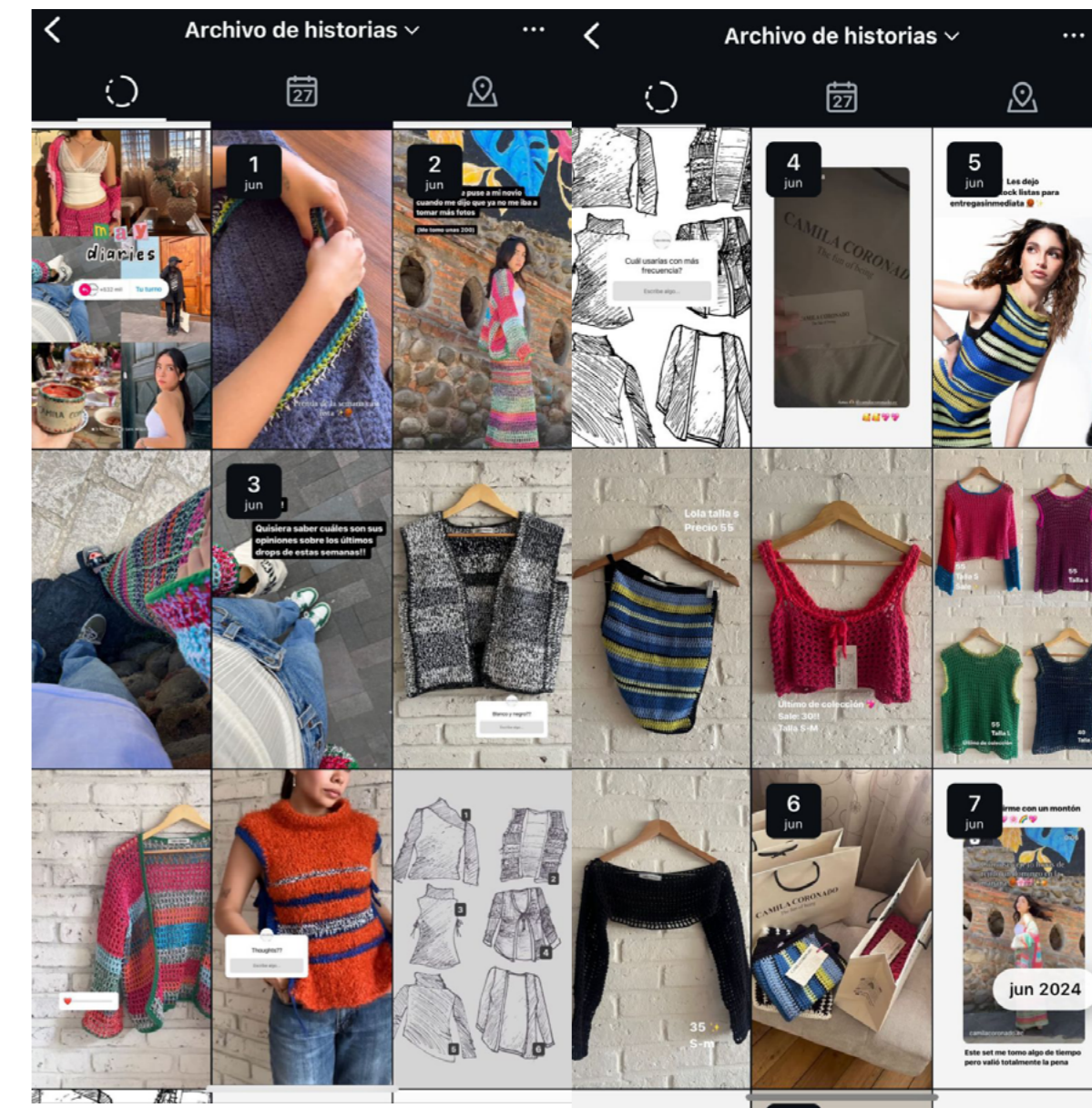
En este apartado se muestran los resultados de la estrategia de planificación de contenido presentada en el capítulo 4, luego de llevarse a cabo por varias semanas, se realizaron pequeños cambios en la frecuencia de contenido en los días de la semana.

FIGURA 74: Planificador semanal de contenido



Esta estrategia fue aplicada desde el mes de enero del 2024 hasta el mes de junio del 2024, a continuación, se expone una muestra de las publicaciones realizadas durante el mes de junio de 2024 según el planificador de contenido, estas publicaciones mostraron desde los productos de la marca, hasta los procesos necesarios para confeccionarlos y el empaquetado de los mismos.

FIGURA 75: Archivo de publicaciones según planificación de contenido



El contenido constante y organizado permitió lograr un crecimiento considerable en la comunidad de la marca, los seguidores y las interacciones aumentaron de forma constante dentro de este periodo de tiempo. Es importante mencionar que conforme se realizaba la creación de contenido se comprendía mejor a las preferencias de la audiencia por lo que al realizar

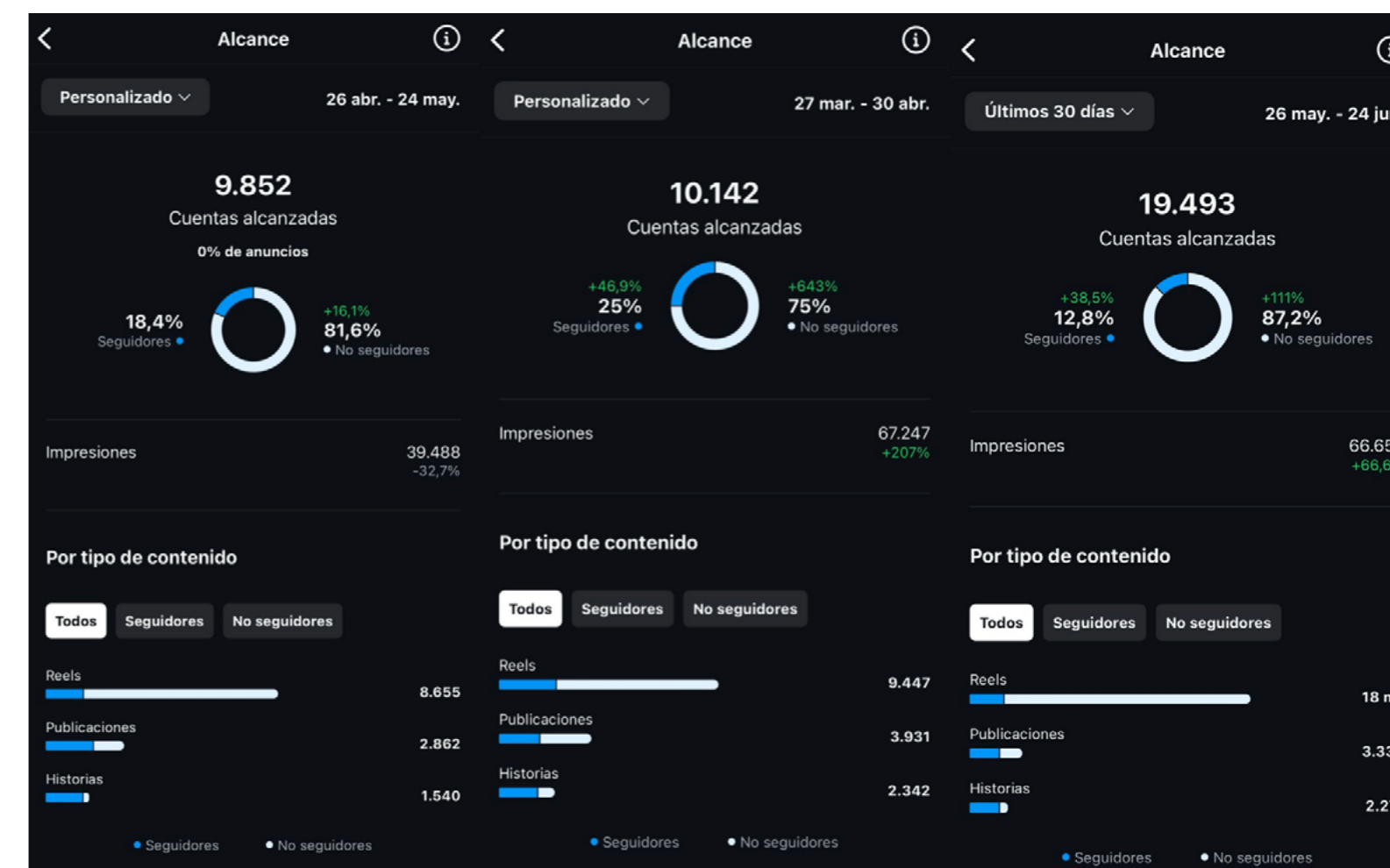
ajustes en la forma de comunicación las publicaciones progresivamente incrementaron la retención del público. Los resultados expuestos se obtuvieron de manera orgánica, sin recurrir a la herramienta de publicidad pagada que ofrece la plataforma.

FIGURA 76: Perfil de Camila Coronado durante periodo de aplicación de estrategias de marketing



Los gráficos comprenden una comparación sobre el número de cuentas que forman parte de la comunidad de la marca entre los meses de enero del 2024 a junio del 2024. La marca no solo aumentó seguidores, sino que aumentó también notablemente la cantidad de cuentas alcanzadas dentro de la plataforma.

FIGURA 77: Cuentas alcanzadas durante periodo de aplicación de estrategias de marketing

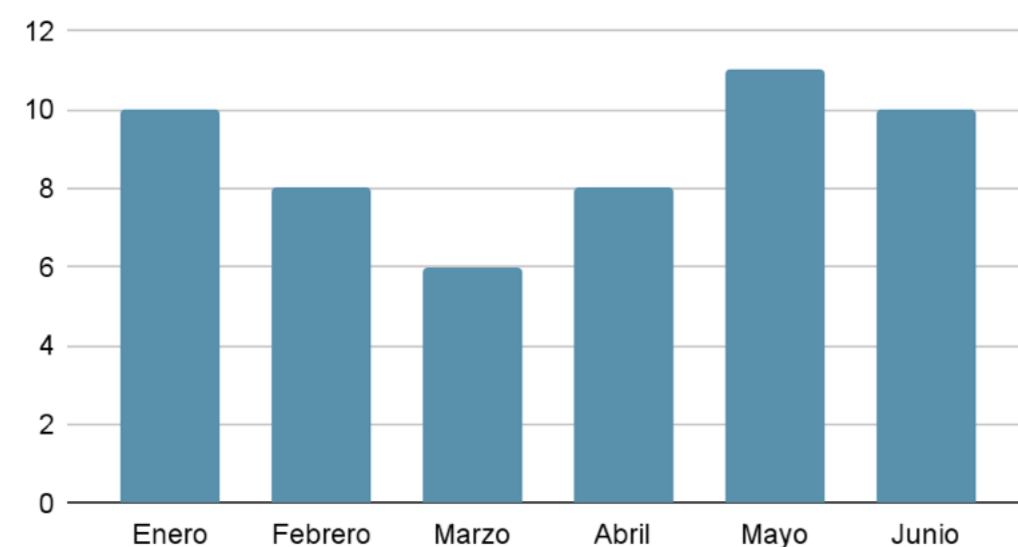


El gráfico expuesto muestra la comparación de cuentas alcanzadas entre los meses de marzo del 2024 a junio del 2024, aumentar la visibilidad de la marca ayuda a posicionarla en el mercado, este crecimiento dentro de la plataforma de Instagram aumentó directamente en las ventas de todas las

colecciones existentes. Estas estadísticas muestran el aumento en la cantidad de ventas que ha experimentado la marca desde que se ha implementado la estrategia de planificación de contenido.

FIGURA 78: Ventas enero – junio 2024

Ventas enero 2024 - junio 2024



Se deduce que es de gran importancia mantener activas las redes sociales de la marca puesto que el crecimiento de la comunidad de la misma ayuda a posicionar y aumentar las ventas. Al analizar los resultados obtenidos dentro de este periodo de tiempo se concluye que al crear contenido de calidad de manera constante el crecimiento es exponencial, por lo que comercializar los productos en redes sociales es una opción viable y beneficiosa. Se sugiere perfeccionar las estrategias para el contenido de la plataforma y posicionarla dentro de la plataforma de Instagram para posteriormente incursionar dentro de otra red social puesto que se observa que el marketing digital es uno de los mejores canales de promoción y ventas para el mercado de la marca.

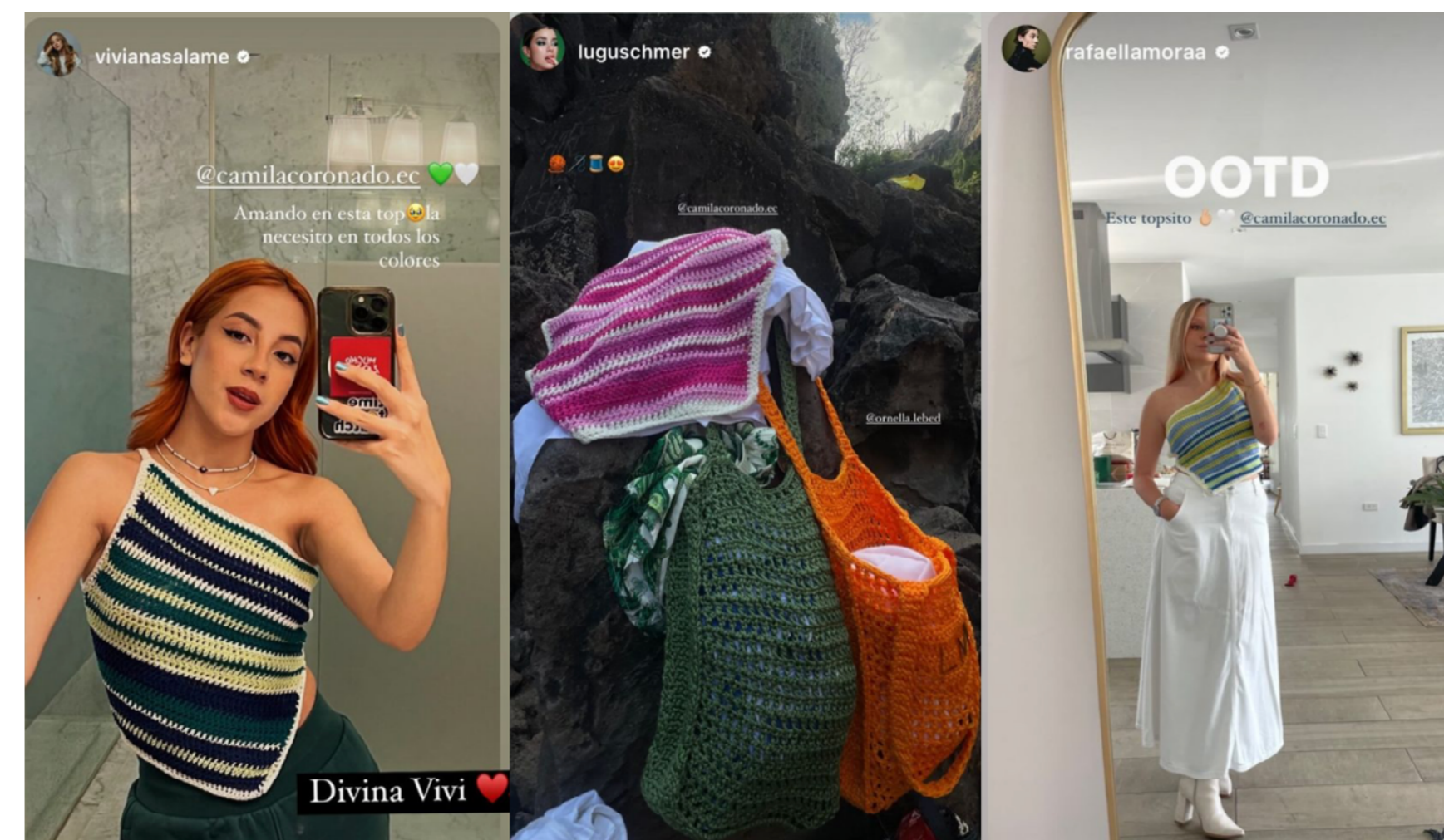
En conclusión, la presencia activa y estratégica en redes sociales es necesaria para el éxito de una marca en la actualidad, la optimización de las estrategias de marketing digital, especialmente en plataformas como Instagram, puede potenciar significativamente la visibilidad y el alcance de la marca, abriendo nuevas oportunidades de negocio y consolidando su presencia en el mercado. Sin embargo, al ser esta una plataforma digital con un entorno constantemente cambiante se considera relevante mantener especial atención a las tendencias que surgen dentro de la plataforma, para generar contenido relevante para el público de la marca y aprovechar al máximo esta herramienta.

5.4 COLABORACIONES CON CREADORES DE CONTENIDO

Entre las estrategias que con la marca experimentó se encuentra la colaboración con figuras públicas en redes sociales, para esta estrategia se investigó figuras públicas que fuesen populares dentro de la audiencia de Camila Coronado, las

colaboraciones se acordaron obsequiando al influenciador prendas de la marca a cambio de este darle visibilidad a la misma, estas colaboraciones no fueron publicidad pagada en la plataforma.

FIGURA 79: Colaboraciones con creadores de contenido



5.5 PARTICIPACIÓN EN TIENDAS MULTIMARCA

Con el objetivo de experimentar y expandir su presencia en distintos canales de venta, Camila Coronado ha emprendido una colaboración estratégica con tiendas multimarca ubicadas en diversas ciudades del país, esta iniciativa busca incrementar ventas y aportar mayor visibilidad a la marca. Para llevar a cabo esta estrategia, se seleccionaron tres tiendas multimarca reconocidas por su compromiso con la comercialización de

prendas de diseño de autor en Ecuador.

Las tiendas fueron elegidas según su ubicación geográfica, el tipo de productos que comercializan, su clientela y el contenido en redes sociales que estas promocionan, a continuación, se detallan información sobre los acuerdos de comercialización con cada una.

TIENDAS MULTIMARCA				
Tienda	Locación	Contrato	Tiempo	Resultado
Tienda 1	Quito	Renta de media percha mensual (10-12 prendas) 115,00 USD + 35% de comisión por venta.	3 meses (tiempo mínimo obligatorio)	No favorable
Tienda 2	Machala	Comisión por venta del 25%. (10 - 12 prendas)	Tiempo mínimo 3 meses.	Medianamente favorable
Tienda 3	Cuenca	Comisión por venta del 35%. (6 - 8 prendas)	Tiempo mínimo 3 meses.	No favorable

TABLA 37: Tiendas multimarca

Se enviaron prendas de la colección Meraki 2023 a todas las tiendas y como estrategia de promoción se realizaron publicaciones en redes sociales conjuntas que incluyen eventos de lanzamiento y descuentos para aumentar la visibilidad de las prendas, sin embargo, los resultados obtenidos fueron poco favorables ya que las ventas no justifican la inversión realizada. Se considera importante tomar en cuenta que las prendas que consiguieron ventas en las tiendas, fueron las que

tenían un menor costo dentro de todo el inventario de productos enviado a cada tienda, se deduce que las tiendas multimarca pueden servir como una plataforma para aumentar visibilidad sin embargo como plataforma de ventas no se consideran una estrategia favorable, pues las ventas dentro del canal de ventas digital son considerablemente mayores y no se necesita incurrir en gastos adicionales.

5.6 CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO

A lo largo del desarrollo de este proyecto se ha planteado y aplicado diversas estrategias para mejorar la gestión del emprendimiento en cuestión, mediante el análisis de la situación actual de Camila Coronado, se ha determinado y aplicado herramientas de gestión que le permitan crecer a largo plazo y desarrollarse de manera orgánica, las mismas que fueron aplicadas con base en fundamentación teórica revisada en los primeros capítulos de este proyecto. Sustentado en la experiencia recopilada en este proyecto, se afirma que, para un emprendimiento de moda en crecimiento, es de suma importancia analizar con detenimiento el desempeño en sus áreas de trabajo y la forma de administración que estas llevan, puesto que conocer los pequeños detalles de cada área brinda un conocimiento relevante al momento de identificar ventajas y oportunidades para lograr mantenerse y crecer en el mercado. Conocer distintas herramientas y metodologías para ejercer la gestión de un negocio, brinda una perspectiva amplia sobre las posibilidades para generar crecimiento sostenido, es de gran importancia para un emprendedor mantenerse informado sobre el desempeño de su negocio desde sus inicios, ya que esto le facilita la toma de decisiones para lograr un negocio exitoso.

Se considera necesario llevar de constante un registro organizado de sobre todas las actividades realizadas en el negocio desde sus inicios, puesto que esto permite analizar las necesidades y contratiempos para definir una metodología base que permita gestionar el emprendimiento de una forma eficiente. Los resultados favorables obtenidos en el corto tiempo en el que se ha evaluado la aplicación de estas estrategias demuestran como con definición clara de objetivos a largo plazo y un plan de actividades estratégico es posible lograra un crecimiento orgánico y potencialmente sostenible.

Gracias a la implementación estratégica de herramientas de gestión en las áreas de producción y comercialización, el emprendimiento logro un crecimiento en sus ventas y en su posicionamiento mayor al que se había generado previamente a este proyecto, en donde las acciones tomadas, fueron basadas en un análisis poco profundo de las necesidades y oportunidades de la marca, con estrategias aleatorias, esto dificultaba la toma de decisiones, puesto que no se tenía un panorama sobre el desempeño del emprendimiento. Este proyecto de titulación ha establecido las bases de gestión para la organización y administración del emprendimiento necesarias mediante un plan de estrategias adaptadas a la situación actual de la marca. No obstante, en la medida en la que Camila Coronado continúe creciendo, será necesario actualizar y adaptar estas estrategias dentro de todas las áreas de trabajo, para satisfacer las nuevas demandas del contexto. La evolución constante y la adaptación continua son claves para el éxito duradero de la marca en un mercado competitivo y en constante cambio.

Gracias al desarrollo de este proyecto se deduce que, para lograr mantener un emprendimiento de moda a largo plazo y consolidarlo como una marca en el mercado, la aplicación del conocimiento validado es de gran valor, puesto que permite obtener resultados fiables y fundamentados en las experiencias, mediante pequeñas experimentaciones que no suponen inversiones de alto riesgo. Esto permite al emprendedor adaptar su producto a las preferencias del mercado gradualmente, permitiéndole comprender sus necesidades y facilitándole encontrar oportunidades para lograr productos con un valor agregado que destaque en el mercado.

5.7 RECOMENDACIONES

- Se recomienda fuertemente emplear herramientas de gestión en emprendimientos de moda desde sus inicios, ya que esto fomenta la organización y eficiencia para el desempeño del mismo, considerando que el emprendimiento es una opción popular entre los diseñadores de la ciudad de Cuenca, se sugiere llevar la administración con una guía base para la gestión del negocio, puesto que esto reduce las posibilidades de fracaso en todas las áreas en las que sea aplicado. Es importante mantener presente que este debe ser siempre actualizado, pero llevar a cabo una administración organizada desde los inicios del emprendimiento mediante pequeñas estrategias de mejora, facilitará generar un plan empresarial conforme el mismo crece.

- El método Lean Startup se considera altamente efectivo para lograr mejoras reduciendo riesgos, pues utiliza el conocimiento validado en sus procesos permitiendo una mejora gradual como resultado. Un emprendimiento en crecimiento en el contexto de Ecuador se enfrenta a mucha incertidumbre y cambios constantes, este método permite analizar y medir los resultados de las estrategias implementadas y para realizar ajustes en las mismas. Al ser varios diseñadores de moda también emprendedores en el sector de la moda local, este método permite aprender gradualmente, de manera organizada y estructurada, facilitando las decisiones que el diseñador debe tomar tanto en las áreas relacionadas con el diseño de sus productos como en la gestión de su emprendimiento.

- Considerando los resultados de este proyecto es importante considerar que en el desarrollo de un emprendimiento puede tener muchas más posibilidades a largo plazo de las que se visibilidad al momento de su creación, es importante considerar distintos escenarios para el futuro de un emprendimiento puesto que esto ayuda a escoger las opciones con mayor viabilidad y

favorecimiento. En el caso de Camila Coronado, se considera de alta importancia aumentar su clientela para lograr considera en el mercado y que logre convertirse en una marca posicionada en su contexto, para esto, algunas posibilidades pueden ser; ampliar mercado en distintas ciudades del Ecuador, buscar mercados extranjeros con gustos por los productos artesanales, implementar una línea comercial con productos de mayor accesibilidad, entre otros. Se recomienda considerar distintas posibilidades de crecimiento para un negocio reciente y explorarlas poco a poca según aumentan sus capacidades.

- Con base en las conclusiones del proyecto, una vez se ha comprado que el producto es apetecido por el cliente, se recomienda invertir en marketing digital para el emprendimiento. Puntualmente, se recomienda hacerlo mediante redes sociales relevantes para su mercado objetivo, debido a que estos suponen una forma de comunicación sostenible con el cliente que permite familiarizar a la marca con el sin incurrir en inversiones significativas, una opción ideal para un negocio reciente.

BIBLIOGRAFIA

Amaya, A., Lasio, V., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020. Escuela de Negocios de la ESPOL.

artesano, artesana | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (n.d.). Diccionario de la lengua española. Retrieved January 10, 2024, from <https://dle.rae.es/artesano>

Best, K. (2009). Fundamentos del management del diseño. AVA Publishing.

Coba, G. (2024, June 23). La economía de Ecuador se estancará en 2024 debido a seis factores. Primicias. Retrieved July 1, 2024, from <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-iva-inseguridad-cortes-luz/>

Diana, A. (2018). Emprendimientos de alta costura en la ciudad de Cuenca. Diagnóstico de su situación actual. Universidad técnica de Ambato.

Dillon, S. (2012). Principios de gestión en empresas de moda. Gustavo Gili.

gestión | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (n.d.). Diccionario de la lengua española. Retrieved noviembre 29, 2023, from <https://dle.rae.es/gesti%C3%B3n>

González, F., & Ganaza, J. (2013). Principios y fundamentos de gestión de empresas (3 era ed.). Pirámide.

Guillen, T., & Zéas, S. (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.

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación | Ecuador - Guía Oficial de Trámites y Servicios. (2020, February 28). GOB. EC. Retrieved August 30, 2024, from <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>

Malo, C. (n.d.). Repositorio Digital CIDAP: Gestión Empresarial y Artesanía. Centro de Documentación CIDAP. Retrieved enero 24, 2024, from <http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/handle/cidap/386>

Matthews, J. L. (2012). Moda al descubierto. Smashword editions. moda | Definición | Diccionario de la lengua española | RAE - ASALE. (n.d.). Diccionario de la lengua española. Retrieved January 16, 2024, from <https://dle.rae.es/moda>

Porter, M. (1991). Cadena de valor y la ventaja competitiva. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. Rei Argentina, S.A.

Ries, E. (2011). El método Lean Startup. Grupo Planeta.

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

Universidad del Azuay. (2023, 07 10). Producción y Logística (1era ed.) [Cátedra de maestría "Diseño de moda con mención en producción y logística"]. Cuenca, Ecuador.

Yepes Piqueras, V. (2021, June 7). Diagramas de proceso de operaciones como herramienta en el estudio de métodos – El blog de Víctor Yepes. El blog de Víctor Yepes.