



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrados

**Estrategias para la producción de
propuestas de diseño de indumentaria en
talleres satélite de confección.**

Caso: Cuenca, Ecuador.

Autora:

Claudia Daniela Carrión Troya

Directora:

María del Carmen Trelles Muñoz, Mgst.

**Máster en Diseño Textil e Indumentaria
con mención en Gestión y Producción**

Cuenca, Ecuador 2024

Dedicatoria

Esta tesis la dedico con todo mi corazón a las mujeres que han sido mi fortaleza y mi inspiración a lo largo de este camino:

A mi querida madrecita, Miriam, quien ha sido mi mayor motivación. Gracias, mami, por tu apoyo incondicional, por creer en mí siempre, por ver en mí un potencial que a veces ni yo misma puedo ver, y por tener la ilusión de verme crecer cada día un poco más. Todo lo que soy y lo que he logrado te lo debo a ti, a tu amor, cariño y dedicación hacia conmigo.

A mi mamita Mariana, mi compañera en estos días de trabajo y estudio. Su presencia me llena de paz, y cada sonrisa suya es un recordatorio de que lo más importante en la vida es el amor y el tiempo que dedicamos a quienes amamos.

A mi mamita Elvira, quien hace poco partió al cielo, pero sigue presente en mis sueños y corazón, especialmente cuando me tomo “un buen café”. La extraño cada día, y aunque ya no esté físicamente, su sabiduría y amor siguen guiando mis pasos.

Y a mi querida Talita, que con su calorcito en mis pies me acompañó en las frías noches, con la ternura que solo un ser tan fiel puede ofrecer.

Gracias por todo el amor, el apoyo y las enseñanzas que me han dado. Esta tesis es para ustedes, con todo mi corazón.

Agradecimientos

Quiero expresar mi sincero agradecimiento al equipo docente de la maestría por su dedicación y compromiso en mi formación académica. Su conocimiento y orientación han sido fundamentales en el desarrollo de esta tesis.

A mi directora de tesis, Mari, le agradezco profundamente su guía y apoyo a lo largo de este proceso. Su experiencia y consejos han sido de gran valor para llevar este trabajo a buen término.

Agradezco también a los talleres satélite de confección que amablemente me brindaron su tiempo y compartieron su valiosa experiencia durante las entrevistas. Su colaboración ha sido esencial para el desarrollo de mi investigación.

A mi familia, por ser mi pilar de apoyo incondicional durante todo este proceso.

Finalmente, a mis amigas, por ser un apoyo constante, tanto en lo académico como en lo personal. Su amistad y compañerismo han hecho de esta experiencia algo inolvidable.

Resumen

Este estudio aborda la problemática de la producción de diseño de indumentaria en talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca, los cuales operan subcontratados por otras empresas. La colaboración entre diseñadores y estos talleres enfrenta desafíos como la calidad de los productos, problemas logísticos y de comunicación, riesgos de violación de propiedad intelectual y falta de capacitación. El objetivo de la investigación fue proponer estrategias para mejorar esta relación, optimizando la producción. La metodología cualitativa incluyó revisión bibliográfica, observación y cuestionarios mixtos. Se analizaron tres talleres satélite de confección en cuanto a sus recursos, capacidades y limitaciones, y se socializó un plan estratégico mediante un video para obtener retroalimentación. Los resultados destacan la importancia de una planificación cuidadosa, control de calidad y capacitación continua para asegurar una producción eficiente y alineada con las necesidades de los diseñadores.

Palabras Clave

Talleres satélite, diseño de indumentaria, estrategias de producción, producción de propuestas de diseño, colaboración diseñadores-talleres, planificación estratégica, bases textiles de punto, Cuenca.

Abstract

This study addresses the issue of apparel design production in apparel satellite workshops in the city of Cuenca, which operate as subcontractors for other companies. The collaboration between designers and these workshops faces challenges such as product quality, logistical and communication problems, risks of intellectual property infringement, and lack of training. The objective of this research was to propose strategies to improve this relationship, optimizing production. The qualitative methodology included a literature review, observation, and mixed questionnaires. Three apparel satellite workshops were analyzed in terms of their resources, capacities, and limitations, and a strategic plan was shared through a video to obtain feedback. The results highlight the importance of careful planning, quality control, and continuous training to ensure efficient production aligned with the needs of designers.

Keywords

Apparel satellite workshops, apparel design, production strategies, design proposal production, designer-workshop collaboration, strategic planning, knitted fabrics, Cuenca.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Trelles', with a horizontal line underneath.

Dis. María del Carmen Trelles, Mgst.
Directora del Proyecto

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	12
1.CONTEXTUALIZACIÓN.....	13
1.1 Diseño de indumentaria.....	14
1.1.1 Generalidades del diseño de indumentaria.....	14
1.1.1 Producción de propuestas de diseño.....	15
1.2 Talleres satélite de confección.....	19
1.2.1 Generalidades de los talleres satélite de confección.....	19
1.2.2 Talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca: recursos, capacidades y limitaciones.....	33
1.3 Planeación estratégica.....	35
1.3.1 Generalidades de la planeación estratégica.....	35
1.3.2 Aspectos de la planeación estratégica para emprendimientos de diseño.....	50
2. PLANIFICACIÓN.....	55
2.1. Definición de unidades de análisis.....	55
2.1.1. Talleres satélite de confección.....	55
2.1.2. Diseño de indumentaria.....	56
2.1.3. Planeación estratégica.....	56
2.2. Definición de variables.....	56
2.2.1. Recursos de los talleres satélite de confección (empresas de producción de prendas con telas de tejido de punto de producción limitada).....	56
2.2.2. Capacidades de los talleres satélite de confección (empresas de producción de prendas con telas de tejido de punto de producción limitada).....	56
2.2.3. Limitaciones de los talleres satélite de confección (empresas de producción de prendas con telas de tejido de punto de	

3

producción limitada).....	57
2.2.4. Producción de propuestas de diseño de indumentaria.....	57
2.2.5. Calidad en propuestas de diseño de indumentaria.....	57
2.2.6. Variables internas de la planeación estratégica. Recursos y capacidades, cultura organizacional, estructura organizacional y procesos y sistemas.....	57
2.2.7. Variables externas de la planeación estratégica. Factores económicos, políticos y legales, sociales y demográficos, tecnológicos, competitivos y medioambientales.....	57
3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.1. Recolección de la información.....	58
3.1.1. Talleres satélite de confección de prendas con bases textiles de punto de producción limitada de Cuenca.....	58
3.1.2. Recursos, capacidades y limitaciones de los talleres satélite de confección. Casos: Taller ML Productos, Taller Classes Confecciones y Taller Velours.....	66
3.2. Procesamiento de la información.....	71
3.2.1. Plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	72
3.2.1.1 Misión, visión y valores del plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	72
3.2.1.2 Recursos y capacidades para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	72
3.2.1.3. Cultura organizacional para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	73
3.2.1.4. Estructura organizacional para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	73
3.2.1.5. Procesos y sistemas para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	73
3.2.1.6. Factores económicos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	74
3.2.1.7. Factores políticos y legales para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	74
3.2.1.8. Factores sociales y demográficos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	74
3.2.1.9. Factores tecnológicos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	74

4.

3.2.1.10. Factores competitivos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	75
3.2.1.11. Factores medioambientales para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	75
3.2.1.12. Diseño del Proceso de Producción de Propuestas de Diseño con Talleres Satélite.....	75
3.2.1.13. Objetivos.....	77
3.2.1.14. Análisis del Entorno.....	79
3.2.1.15. Análisis FODA, FODA cruzado y CAME.....	90
3.2.1.16. Plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.....	98
3.2.1.16.1. Implementación de Estrategias en el Plan Estratégico de Producción.....	107
3.3. Análisis de la información.....	108
3.3.1. Socialización del plan estratégico con diseñadores de indumentaria de la ciudad de Cuenca.....	108
3.3.2. Socialización del plan estratégico con talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.....	108
3.4. Datos: Resultados y discusión.....	109
3.4.1. Valoración del plan estratégico con diseñadores y talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.....	109
4. RESULTADOS.....	110
4.1. Estrategias para la producción con altos estándares de calidad de propuestas de diseño de indumentaria en talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.....	111
4.2. Recomendaciones para el campo del diseño textil e indumentaria para la producción de propuestas en talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.....	112
Conclusiones.....	113
Recomendaciones.....	113
Referencias bibliográficas.....	114
Anexos.....	119

Índice de Tablas

Tabla 1	20
<i>Tipos de empresas del sector textil</i>	
Tabla 2	22
<i>Evolución del concepto capacidades</i>	
Tabla 3	25
<i>Capacidad de producción para sacar costo unitario de una cama para mascota con retazos de tela</i>	
Tabla 4	26
<i>Unidades de medida y fórmulas para la planificación de la producción</i>	
Tabla 5	28
<i>Indicadores clave para la evaluación de la capacidad productiva en talleres de confección</i>	
Tabla 6	29
<i>Relación de máquinas en el taller de Confecciones</i>	
Tabla 7	29
<i>Distribución de máquinas en el módulo espaldas</i>	
Tabla 8	34
<i>Fabricantes de prendas de vestir</i>	
Tabla 9	34
<i>Interpretación de datos actuales SRI 2024</i>	
Tabla 10	36
<i>El Vocabulario de la Estrategia</i>	
Tabla 11	39
<i>Pasos para la planeación estratégica</i>	
Tabla 12	42
<i>Análisis CAME</i>	
Tabla 13	43
<i>Matriz CAME</i>	
Tabla 14	45
<i>Definición del marco VRIO</i>	
Tabla 15	47
<i>Perspectivas del Balanced Scorecard o Marco Integral</i>	

Tabla 16	49
<i>Impacto de la globalización dentro del análisis PESTEL</i>	
Tabla 17	65
<i>Talleres satélite de confección que trabajan con bases textiles de punto y con producción limitada</i>	
Tabla 18	67
<i>Recursos, Capacidades y Limitaciones de MLproductos</i>	
Tabla 19	69
<i>Recursos, Capacidades y Limitaciones de Clase Confecciones</i>	
Tabla 20	71
<i>Recursos, Capacidades y Limitaciones de Velours Estudio de Moda</i>	
Tabla 21	80
<i>Análisis VRIO de factores internos</i>	
Tabla 22	86
<i>Análisis PESTEL de factores externos</i>	
Tabla 23	91
<i>Análisis FODA para la producción de propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección.</i>	
Tabla 24	92
<i>FODA cruzado. Oportunidades/Fortalezas</i>	
Tabla 25	92
<i>FODA cruzado. Amenazas/Fortalezas.</i>	
Tabla 26	93
<i>FODA cruzado. Oportunidades/Debilidades</i>	
Tabla 27	93
<i>FODA cruzado. Amenazas/ Debilidades</i>	
Tabla 28	93
<i>Síntesis de resultados</i>	
Tabla 29	94
<i>Análisis CAME</i>	
Tabla 30	98
<i>Planificación estratégica para la producción de propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca</i>	

Índice de Figuras

Figura 1	17	Figura 15	61
<i>Distribución de maquinaria en planta</i>		<i>Porcentaje de encuestas válidas</i>	
Figura 2	18	Figura 14	61
<i>Diagrama de flujo de ensamblaje de camisas para hombre</i>		<i>Filtro 2: Eliminación de duplicados</i>	
Figura 3	24	Figura 16	62
<i>Relación entre los recursos y capacidades de TI con las capacidades de negocio</i>		<i>Filtro 3: Capacidad de producción</i>	
Figura 4	30	Figura 17	63
<i>Representación gráfica de los cinco principios de la metodología 5S</i>		<i>Filtro 4: Especialización en Tipos de Tejido</i>	
Figura 5	40	Figura 18	64
<i>Proceso de la planeación estratégica</i>		<i>Filtro 5: Ubicación estratégica</i>	
Figura 7	44		
<i>Estrategias Matriz CAME</i>			
Figura 8	45		
<i>Análisis VRIO desarrollado por Jay Barney</i>			
Figura 9	48		
<i>El marco PESTEL</i>			
Figura 10	52		
<i>Lean Canvas</i>			
Figura 11	53		
<i>Esquema representativo de las etapas del proceso de Design Thinking</i>			
Figura 12	59		
<i>Encuesta realizada en Google Forms</i>			
Figura 13	60		
<i>Filtro 1: Filtrado geográfico</i>			

Índice de Anexos

Anexo 1: Cuestionario para encuestas.....	119
Anexo 2: Base de datos de talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.....	120
Anexo 3: Guía de preguntas para entrevista.....	124
Anexo 4: Formato 5Ss.....	127
Anexo 5: Plantilla de capacidad productiva para taller.....	130
Anexo 6: Esquema <i>Design Thinking</i>	132
Anexo 7: Formato Ficha Técnica.....	133
Anexo 8: Lista de cotejo de control de calidad.....	134
Anexo 9: Cronograma de proceso de Producción.....	135
Anexo 10: Formato de acuerdo para colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección.....	136
Anexo 11: Plantilla de Seguimiento para definición de roles y Organización de recursos.....	137
Anexo 12: Ficha de Retroalimentación Continua para Desarrollo de Prototipos des en Talleres Satélite....	138
Anexo 13: Ejemplo de Diagrama de Flujo para Distribución de Activida.....	139
Anexo 14: Ejemplo de Distribución de Maquinaria: 1 recta, 2 overlock, 1 plancha y 2 operarios.....	139
Anexo 15: Cronograma de plan estratégico.....	140
Anexo 16: Lean Canvas para optimización de estrategias de plan estratégico.....	141
Anexo 17: Solicitudes de información a establecimientos.....	142
Anexo 18: Respuestas SRI.....	142
Anexo 19: Evidencia contacto con talleres satélite.....	143
Anexo 20: Evidencia contacto con diseñadores y talleres satélite para socialización.....	143

Introducción

La producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres satélite confeccionistas de la ciudad de Cuenca, especializados en prendas con bases textiles de punto y de producción limitada, enfrenta desafíos que impactan tanto la calidad del producto como la eficiencia de los procesos productivos. Estos talleres, que operan como subcontratistas de diseñadores locales, son actores clave en la externalización de la producción, pero presentan limitaciones significativas en aspectos como la regulación, el control de calidad y la capacitación técnica. Estas deficiencias afectan la consistencia de los estándares de producción, repercutiendo en la competitividad de los diseñadores y la posición de sus marcas en el mercado.

Adicionalmente, los problemas de coordinación logística y la falta de comunicación efectiva entre diseñadores y talleres agravan las ineficiencias, incrementando los costos operativos y dificultando la planificación y ejecución de las propuestas de diseño. Estas dificultades se ven exacerbadas por el acceso limitado a maquinaria especializada en tejido de punto y la falta de formación técnica adecuada, lo que compromete la capacidad de los talleres para satisfacer las demandas del mercado con productos de alta calidad.

Este estudio tiene como objetivo desarrollar estrategias que optimicen los procesos productivos en los talleres satélite de confección, mejorando la colaboración entre diseñadores y talleres y asegurando altos estándares de calidad en todas las etapas de la producción. La investigación se delimita a talleres de Cuenca que elaboran prendas con bases textiles de punto en producciones limitadas bajo demanda. Para ello, se establecieron tres objetivos específicos: (1) definir y analizar los recursos, capacidades y limitaciones de tres talleres satélite; (2) desarrollar un plan estratégico que fomente la

colaboración efectiva entre diseñadores y talleres; y (3) socializar y evaluar este plan estratégico para generar recomendaciones.

La metodología empleada es de carácter cualitativo, incluyendo revisión bibliográfica, observación directa y la aplicación de cuestionarios mixtos. Estudios previos, como el de Colovic (2012), señalan la ausencia de una estrategia óptima aplicable a toda la industria de la moda, pero subrayan la importancia del análisis de mercado como punto de partida para la planificación estratégica. En Ecuador, la industria de la confección es un sector clave para la generación de empleo y la satisfacción de las necesidades del consumidor (Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 2021). Además, la producción limitada bajo demanda se presenta como una alternativa sostenible al modelo de Fast Fashion, permitiendo personalización y menor inversión de capital (Brismar, 2018; Gonzalez & Casas, 2021). El estudio también incluye la socialización del plan estratégico mediante un proceso de retroalimentación con los actores clave, lo que permitirá ajustar las recomendaciones finales según las necesidades del sector.

Finalmente, la tesis se estructura en cuatro capítulos: el primero aborda la contextualización del diseño de indumentaria, los talleres satélite de confección y la planificación estratégica; el segundo se enfoca en la definición de las unidades de análisis y las variables internas y externas que afectan la producción; el tercero desarrolla la investigación a través de la recolección y procesamiento de información, y la socialización del plan estratégico; y el cuarto capítulo presenta los resultados, las estrategias formuladas y las recomendaciones dirigidas a mejorar la producción en los talleres satélite confeccionistas de la ciudad de Cuenca.

1 CONTEXTUALIZACIÓN

1.CONTEXTUALIZACIÓN

El presente marco teórico tiene como objetivo contextualizar y analizar los principales conceptos y teorías que sustentan la producción de propuestas de diseño de indumentaria, la operación de talleres satélite de confección, y la planeación estratégica en emprendimientos de diseño en Cuenca.

Primero, se aborda el diseño de indumentaria, describiendo las generalidades del proceso de producción y los retos específicos que enfrenta el sector textil en la región. Este análisis permite comprender la importancia de la calidad y la innovación en la creación de prendas de vestir.

Luego, se examinan los talleres satélite de confección en Cuenca, detallando sus recursos, capacidades y limitaciones. Dado su rol crucial en la cadena de producción, se explora cómo estos talleres han evolucionado y se han adaptado a las cambiantes condiciones del mercado, así como a los desafíos recientes como la pandemia de COVID-19.

Finalmente, se introduce la planeación estratégica como una herramienta esencial para fomentar la colaboración efectiva entre diseñadores y talleres satélite. Se profundiza en los pasos clave de esta planificación, subrayando su relevancia para asegurar la sostenibilidad y el éxito de los proyectos de diseño en un entorno competitivo y en constante evolución.

Este apartado proporciona el marco conceptual necesario para desarrollar estrategias que optimicen la producción de propuestas de diseño en Cuenca, destacando la importancia de la adaptación tecnológica y la responsabilidad social como factores determinantes para la competitividad y la sostenibilidad del sector.

1.1 Diseño de indumentaria

El presente capítulo se centra en comprender el diseño de indumentaria orientado a la producción de propuestas de diseño. Para ello, se ha dividido la temática en dos subtemas: generalidades del diseño de indumentaria y las formas de producción de propuestas de diseño de indumentaria. Lo anterior obedece a la necesidad de tener una perspectiva global del diseño y el diseño de indumentaria para luego profundizar, con el apoyo de otras investigaciones que han abordado el tema de la producción de propuestas de indumentaria en contextos nacionales e internacionales.

La búsqueda de información se realizó con palabras clave como diseño, moda, indumentaria, producción, diseñadores, *product development*, *apparel development*, *manufacturing*. Mediante el análisis de varias referencias, se busca definir al diseño de indumentaria en concordancia con la producción de propuestas de diseño, indagar sobre la situación actual y los procesos involucrados según las necesidades del diseñador de textil e indumentaria. Esto permite analizar las formas de producción de propuestas de diseño de los diseñadores independientes en el ámbito local, nacional y global

1.1.1 Generalidades del diseño de indumentaria

En primer lugar, cabe señalar que el origen etimológico del término “diseño” proviene del vocablo italiano *disegnare* y del latín *designare*, que significan marcar, dibujar, trazar, ordenar y disponer. Este último deriva a su vez del latín *signa*, cuyo significado es seña. En Inglaterra surgió por primera vez la palabra *design*, que en español se refiere a plan, forma y meta (Frías & O'Brien, 2008). Asimismo, ampliamos el abordaje del concepto de diseño tomando como referencia a González Ruiz (1994), quien define al diseño como una actividad proyectual que alude a la planeación o imaginación de planes. Es decir, el diseño es un proyecto con objetivos formales que busca resolver necesidades creando formas visuales o audiovisuales, bidimensionales o tridimensionales. Los objetivos formales generalmente hacen parte de la misión de cualquier empresa y determinan el tipo de estrategia, procesos y estructuras que se implementarán en un periodo determinado. Estos objetivos deben presentarse de forma clara y concisa para el conocimiento de todas las instancias involucradas en el proyecto (School, s.f.). Dentro de este marco, se entiende al diseño como una acción de ideación o tarea de planificación que busca hallar soluciones a problemas mediante la creación de un objeto.

Con respecto al campo de la indumentaria, Bye (2010) afirma que la vestimenta constituye una necesidad básica que requiere un diseño específico que incluye desde las prendas más básicas hasta las más complejas. Esto implica la transformación de la tela como un objeto bidimensional a uno tridimensional, que constituye la prenda terminada. La misma autora sostiene que crear prendas de vestir conlleva un completo entendimiento de materiales, tecnologías, procesos productivos y funcionalidades, por lo que excede a una mera cuestión estética. En este marco, se reconoce que la vestimenta satisface una necesidad primordial del ser humano, que a su vez requiere una sucesión de procesos que integran aspectos técnicos, funcionales y estéticos, siempre dotados de creatividad e ingenio.

Ahora bien, cuando hablamos de diseño de indumentaria, hablamos de la respuesta que surge a la necesidad de las personas del uso de prendas de vestir. El diseño de indumentaria se enmarca en el campo de acción objetual, donde “la producción en serie y la condición industrial de los objetos son dos de sus rasgos” (González Ruiz, 1994, p.47). Es decir, este diseño se deriva en productos vestimentarios que cumplen con normas y especificaciones que permiten su producción y réplica industrial o artesanal. Por lo tanto, la producción consiste en una multiplicidad de procesos de manufactura de un producto realizado por personal especializado y maquinarias específicas de una determinada empresa (Groover, 2001). Entonces, el diseño de indumentaria, como una actividad pro-

yectual, nace de la necesidad de vestir de los usuarios que demandan varios requerimientos, los mismos que pueden ser atendidos o elaborados de forma industrial o artesanal mediante procesos de manufactura.

En este sentido, el diseñador de indumentaria tiene la responsabilidad de desarrollar un producto desde la idea hasta su manufactura. Al respecto, Bye (2010) señala que cuando el diseñador se distancia del proceso de manufactura, suelen surgir problemas de comunicación, los cuales pueden mejorar con la interacción permanente entre los diseñadores y las empresas maquilas, las cuales abordaremos detalladamente más adelante. Del mismo modo, es preciso que el diseñador se enfoque en lograr los objetivos acordados con la empresa, cuando tiene el rol de empleado; o de su nicho de mercado meta, cuando es un diseñador independiente. De tal forma, es crucial que el diseñador desarrolle las habilidades blandas, el trabajo en equipo y realice sus actividades de forma metódica para lograr el éxito en los procesos (Ib.). Por lo tanto, para un óptimo desarrollo de productos de indumentaria, el diseñador debe involucrarse con toda la cadena de valor, desde la conceptualización hasta la concreción física de las prendas, interactuando adecuadamente con todos los actores partícipes mediante habilidades comunicacionales y de gestión.

1.1.1 Producción de propuestas de diseño

Para presentar este subapartado, es necesario presentar en primer lugar los conceptos de las variables por separado. De esta manera, al buscar la palabra producción, en el diccionario de la Real Academia Española (RAE), nos redirige al verbo producir que significa originar, elaborar o crear. En el ámbito económico-productivo, la producción puede entenderse como la “actividad económica que se encarga de transformar los insumos para convertirlos en productos” (Quiroa, 2019, párr. 1). El mismo autor manifiesta que la producción contempla cuatro factores claves para su eficiente funcionamiento: tierra, trabajo, capital y tecnología. La tierra provee los recursos naturales y materia prima. El trabajo implica los recursos humanos necesarios para agregar valor a los productos. El capital se refiere a los recursos económicos que se traducen en maquinaria, instalaciones y herramientas para cada proceso. Y la tecnología comprende los conocimientos y técnicas que se aplican en los procesos productivos. Resumiendo, la producción es una actividad económica organizada sistemáticamente que utiliza de manera óptima los insumos (tierra), mano de obra (trabajo), inversiones (capital) y tecnología para crear productos de forma viable y lucrativa.

En segundo lugar, así como se abordó en el apartado de generalidades, reconocemos que las propuestas de diseño son ideas formuladas por los diseñadores mediante esquemas o bosquejos para dar solución a las necesidades del usuario o consumidor. Surge entonces la interrogante: ¿a qué se refiere la producción de propuestas de diseño? Para esclarecer este concepto, resulta oportuno abordar el conjunto de procedimientos que emplea el diseñador de indumentaria para desarrollar los productos dentro de dichas propuestas.

Harder (2004), en su libro *Fashion for Profit*, propone un enfoque integral para el desarrollo de productos de indumentaria, destacando la importancia de comprender tanto los principios del diseño como las dinámicas del mercado. En su metodología, se enfatiza la necesidad de una planificación meticulosa que contemple desde la creación del concepto hasta la fabricación y comercialización de las prendas. Harder subraya la importancia de los elementos del diseño, como la proporción y el equilibrio, y la necesidad de adaptar las colecciones a las tendencias actuales y las preferencias regionales. Además, resalta el valor de un plan de comercialización bien estructurado, que incluya el muestreo adecuado y la entrada estratégica al mercado para maximizar las oportunidades de ventas. Este enfoque conecta con las conceptualizaciones presentadas por Bye (2010) en el capítulo *How apparel is developed* de su libro *Fashion Design*. Bye señala que un diseñador comienza con el desarrollo de sus productos al materializar un boceto en un objeto real, partiendo de una idea constituida por una gran cantidad de información sobre el nicho de mercado, la cual incluye el entendimiento del comportamiento y necesidades del consumidor. Además, Bye enfatiza la importancia de definir el lugar de producción, analizar costos y riesgos económicos, políticos y sociales, mantenerse actualizado en tendencias y macrotendencias, y desarrollar habilidades personales para integrar adecuadamente todos estos aspectos. Ambos enfoques destacan una serie de pasos que el diseñador debe seguir, desde la conceptualización hasta la manufactura, abarcando roles que van desde diseñadores independientes hasta aquellos en grandes cadenas de moda y *retail*.

Ahora bien, el proceso productivo, dentro del desarrollo de productos, generalmente se entiende como una secuencia de pasos o actividades que una empresa utiliza para crear, diseñar y comercializar un producto (Ulrich & Eppinger, 2012). En concordancia, el profesor Buchanan (2010), en su contribución para la segunda edición del libro *The Fashion Intern*, refiere: “*product development is exactly what it sounds like: creating and manufacturing a product from start to finish*” [El desarrollo

de productos es exactamente lo que suena: crear y fabricar un producto de principio a fin] (Buchanan, K., 2010, p.274). Este proceso implica una planificación cuidadosa y un enfoque estratégico para transformar ideas en productos tangibles, asegurando que cada etapa, desde el concepto inicial hasta la producción final, esté alineada con las necesidades del mercado y las capacidades de la empresa.

Para profundizar, el proceso de producción de diseño en el desarrollo de productos vestimentarios en el sector textil depende del contexto de la propuesta de diseño, es decir, de las condiciones para cada consumidor o empresa. No obstante, un esquema general del proceso de desarrollo de productos textiles consiste en la aprobación de un boceto inicial que procederá con el patronaje y corte de la tela para la confección de un primer prototipo, los cuales son evaluados en modelos de tallaje para la verificación del entalle, calidad del material y *comfort*. Posteriormente se realizarán los ajustes necesarios tanto en el patronaje como en la prenda para optimizar el diseño, entalle o tecnologías empleadas; y este procedimiento se repetirá las veces que sea necesario, hasta que el producto se apruebe y pueda continuar a la etapa de producción (Bye, 2010). Estudios previos han determinado la importancia de la innovación y reducción de tiempos en el sistema productivo del desarrollo de productos enfocándose principalmente en las necesidades del consumidor y posteriormente en las tecnologías. Estas necesidades son tomadas en cuenta tanto en la fase de conceptualización, como en la del diseño del producto (Hilletoft et al., 2010).

En línea con esta perspectiva, Geršak (2020) enfatiza en su obra *Design of Clothing Manufacturing Processes* que los requerimientos de calidad son fundamentales para asegurar que los productos cumplan con las expectativas del cliente. La autora destaca que la calidad debe integrarse desde las etapas iniciales del diseño y mantenerse a lo largo de todo el proceso de producción. Esto implica definir claramente las características de calidad desde la perspectiva del cliente y establecer un sistema de control de calidad robusto que incluya la evaluación continua del ajuste y la apariencia de las prendas. Ella también propone una estrategia para abordar los problemas de calidad, que incluye definir los requerimientos del producto de acuerdo con las especificaciones del cliente, implementar técnicas de control de calidad y realizar inversiones en prevención para mejorar los resultados. Así, este enfoque integral permite que

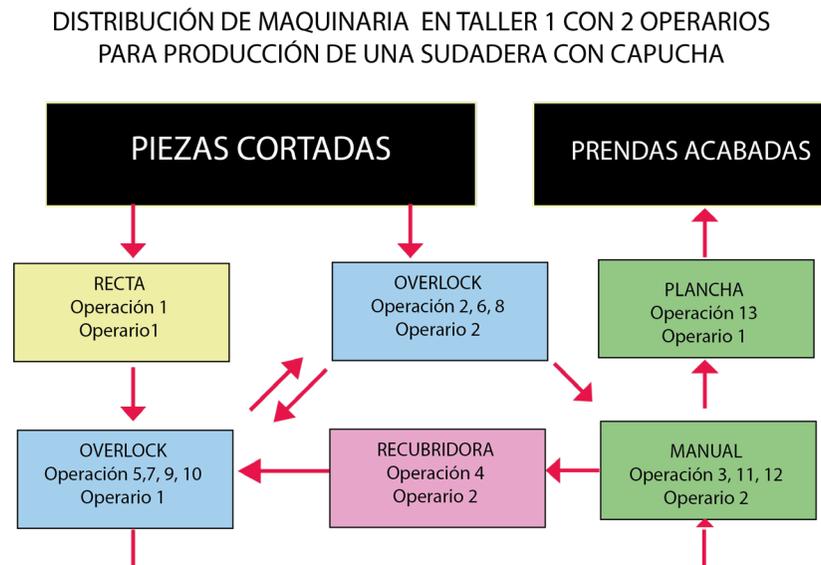
las empresas no solo cumplan con las expectativas del mercado, sino que también optimicen sus procesos para mejorar continuamente la calidad de sus productos.

Posteriormente, el flujo de trabajo en la planta de confección requiere una organización precisa de ensamblajes y subensamblajes del diseño elegido para la producción a lo largo de la fábrica. Este proceso demanda una coordinación meticulosa para asegurar que los componentes estén listos para ensamblarse en el momento adecuado, manteniendo así el equilibrio en la línea de producción. El diagrama de flujo de la planta es fundamental, ya que detalla los pasos críticos necesarios para ensamblar la prenda, desde el corte de piezas hasta el empaquetado final. El gerente de la planta debe supervisar el flujo de trabajo y abordar cualquier retraso, asegurando así la eficiencia operativa (Abernathy et al., 1999). Además los autores manifiestan que el uso de un sistema mecanizado de transporte de prendas facilita el movimiento de estas entre estaciones de trabajo, mejorando significativamente la eficiencia del proceso y reduciendo tiempos.

Para esto resulta importante realizar una correcta distribución en planta, lo cual se refiere a la organización física y lógica de los elementos productivos para asegurar un flujo eficiente y económico de operaciones. Este proceso de organización abarca los espacios necesarios para el movimiento de materiales, almacenamiento, maquinaria, equipos de trabajo, personal y todas las actividades o servicios involucrados. En general, la distribución en planta tiene dos objetivos: uno económico, que busca maximizar la producción y reducir costos, y otro social, que pretende garantizar la seguridad y satisfacción de los operarios en su entorno laboral (Muñoz, 2004).

Figura 1

Distribución de maquinaria en planta



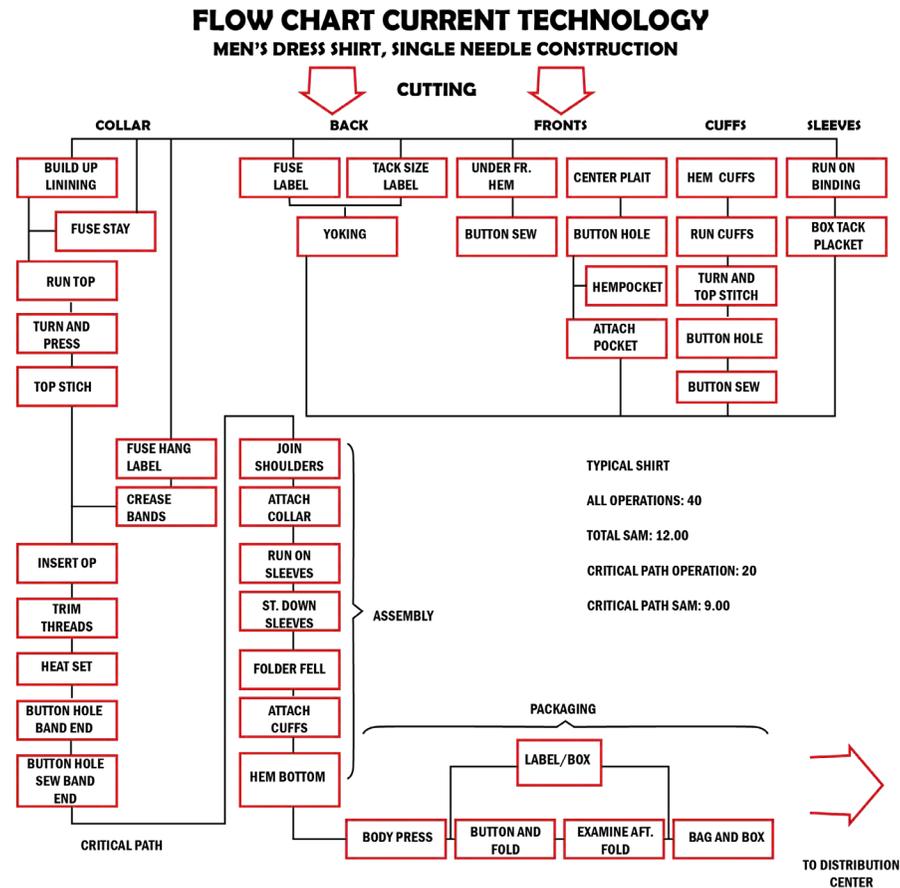
Nota. Esta distribución de maquinaria se realizó a manera de ejemplo y puede variar de acuerdo a la cantidad de operarios, máquinas disponibles y espacio en el taller ([Ver Anexo 14](#)). Fuente: Elaboración propia a partir de Muñoz (2004).)

Dado que una adecuada distribución en planta es necesaria para optimizar el flujo de operaciones, resulta igualmente esencial contar con un flujograma detallado para cada prenda llevada a producción. Este flujograma guía el proceso productivo, asegurando que cada etapa, desde la recepción de la materia prima hasta el producto final, se ejecute de manera eficiente y conforme a los estándares de calidad establecidos.

Según Muñoz (2004), el flujograma del proceso productivo en una empresa textil comienza con la recepción de la materia prima, que pasa por un control de calidad riguroso antes de ser almacenada y distribuida para la producción según las órdenes establecidas. Luego, esta se corta y se prepara para el ensamblaje, donde se confeccionan las prendas. Finalmente, las prendas resultantes pasan por procesos de acabado, embalaje y almacenamiento, quedando listas para su distribución.

Figura 2

Diagrama de flujo de ensamblaje de camisas para hombre



Nota. Diagrama de flujo tomado de Abernathy et al. (1999, p. 161).

El flujograma debe realizarse dependiendo del punto de inicio de la fase de producción, que puede comenzar con la recepción del hilado o, en algunos casos, desde la recepción de la tela ya cortada con patrones predefinidos, y también de la distribución de la planta y sus operarios. Esta flexibilidad en el enfoque permite adaptar el proceso a las necesidades específicas de producción de cada prenda y optimizar los recursos disponibles.

1.2 Talleres satélite de confección

En el siguiente apartado, se realiza un análisis del concepto talleres satélites de confección definiendo sus recursos, capacidades y limitaciones; a su vez que se esclarece las diferencias entre estos con los talleres de confección y los talleres maquila. Para la recopilación de información se realizó una revisión bibliográfica y una investigación de campo con enfoque mixto.

Dentro de la revisión bibliográfica se encontraron datos significativos para el desarrollo del proyecto, tales como la clasificación de las empresas de la industria textil situando a los talleres satélite de confección en el último eslabón como apoyo a todas las empresas textiles para producciones en tiempos de emergencia y/o alta demanda, así como también los beneficios y dificultades que pueden presentarse por la informalidad entre los acuerdos existentes entre ellos.

Por otro lado, los metadatos existentes sobre los talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca se encuentran bastante limitados y ya desactualizados, además que no se han realizado investigaciones que abarquen solamente este tipo de talleres en la ciudad. Sin embargo, la literatura existente nos permite realizar una comparación de datos con los recopilados actualmente y así plantear ciertas hipótesis que nos permitan continuar con la investigación a futuro.

1.2.1 Generalidades de los talleres satélite de confección

Cuando se habla de taller de confección solamente se nos viene a la mente el taller de costura de antaño, con máquinas Singer clásicas de pedal, hilos y muchos retazos de tela. La definición de taller de confección no está muy por fuera de este común imaginario, pues se entiende como taller de confección textil a cualquier entidad productiva, ya sea formal o informal, dedicada a proporcionar servicios relacionados con la confección. Son todos los que comúnmente se encuentran en la ciudad de Cuenca, en locales en donde una o varias personas trabajan con sus máquinas de coser realizando labores de costura de prendas de vestir o reparaciones de las mismas para cualquier persona que requiera sus servicios de forma permanente o esporádica (Cifuentes García & Vargas Rodríguez, 2015). Ahora bien, Cifuentes García et al. (2015) realizaron una investigación en donde indican que los talleres satélite de confección son es-

tablecimientos comerciales, legalmente constituidos, que operan de manera continua o habitual, prestando servicios para una empresa de confección con reconocimiento comercial. Así también, Villamizar Leal (2018) señala que estos “se encargan de la elaboración de las prendas de vestir desde diseño, corte y confección, y están dirigidos a quienes quieran hacer su propia marca, pero no quieren involucrarse con el proceso de producción” (párr.6).

Regularmente, en el medio se suele referir a los talleres satélite como maquilas, sin embargo se debe establecer una diferenciación entre estos dos términos. En este sentido, a la maquila hay que entenderla necesariamente en un contexto de comercio exterior como una planta física ubicada en una zona de especial tratamiento tributario, que puede llamarse zona franca, zona de libre comercio o puertos libres (Revista Semana, 1991). En estos talleres de maquila, “una gran cantidad de trabajadores se dedican a darle valor agregado nacional a través de la producción, [...] a materias primas e insumos importados temporalmente para ser exportados en su totalidad” (Cifuentes García & Vargas Rodríguez, 2015, p. 35).

Ahora bien, retomando la definición de talleres satélite de confección, estos también son espacios físicos acondicionados para la ejecución de los oficios de patronaje, corte y confección de prendas de vestir. Cuenta con la dotación de máquinas profesionales de coser y equipamiento de accesorios afines; así como con personal cualificado para operarlas. Ofrece servicios de tercerización de la mano de obra a personas que desean desarrollar su propia marca de prendas de vestir, sin involucrarse en un proceso productivo (Villamil Villadiego, 2021).

Profundizando en la caracterización de talleres satélite, creemos necesario mencionar la postura de Gómez Muñoz (et al., 2023), quienes clasifican las empresas del sector textil en cinco tipos, siendo las tres primeras consideradas líderes y las dos últimas como talleres de confección de apoyo. En este último grupo encontramos a los talleres satélite de confección.

Estas empresas se conocen como «satélites» y se caracterizan por ser pequeños talleres...y pueden abordar la producción desde la búsqueda de materia prima y corte hasta la entrega final, y también solamente involucrarse en ciertas partes de la cadena de producción...

Tabla 1

Tipos de empresas del sector textil

Empresa líder tipo A	Son empresas de moda líderes que se enfocan en el diseño y venta de ropa con sus propias marcas y no realizan la producción internamente debido a que no poseen plantas de producción propias. En su lugar, subcontratan todo el proceso de fabricación y se concentran únicamente en las tareas de diseño y comercialización de sus prendas bajo sus marcas registradas.. Su modelo de negocio se basa en tercerizar completamente la manufactura de la ropa.
Empresa líder tipo B	Estas empresas se distinguen por participar en todas las etapas de la cadena de valor de la industria textil y de la moda. Tienen capacidades internas que les permiten ir desde el diseño conceptual hasta la venta al público de los productos terminados, ya sea que produzcan para otras marcas como contratistas, o bien para sus propias líneas de ropa. Están verticalmente integradas, controlando múltiples eslabones del proceso productivo y comercial.
Empresa líder tipo C	Estas empresas se enfocan exclusivamente en la venta de materias primas, que importan directamente para las empresas líderes de tipo A y tipo B. No tienen una presencia en el diseño o la producción de prendas, sino que se especializan en la importación y venta de materias primas esenciales para la fabricación de ropa. Su función es proveer a las empresas de moda líderes con los materiales necesarios para producir sus productos, sin involucrarse en las etapas de diseño o fabricación.
Empresas tipo D	Son empresas dedicadas a la confección de prendas, desde el corte hasta el final de la producción, generalmente son empresas formales que suelen operar como contratistas para las empresas líderes tipo A y tipo B. Sin embargo, debido a las condiciones, estas empresas también han empezado a desarrollar sus propias marcas y a vender productos directamente al público, expandiendo así su presencia en el mercado., abriéndose camino a más oportunidades de trabajo.
Empresas tipo E	Estas empresas se conocen como “satélites” y se caracterizan por ser pequeños talleres que se diferencian de las tipo D en términos de tamaño, ubicación, gestión laboral y tipo de trabajo. son pequeñas y pueden abordar la producción desde la búsqueda de materia prima y corte hasta la entrega final, y también solamente involucrarse en ciertas partes de la cadena de producción.

Nota. La relación B2B (*business to business*) se da en las operaciones entre las empresas líderes y los talleres satélites, los cuales tienen que cumplir a cabalidad con los requerimientos previstos en cuanto a tiempo y calidad, para lo cual pactan un precio por prenda confeccionada y un tiempo de entrega indicado y se da un seguimiento de control de calidad con visitas del personal de la empresa a los domicilios de las personas que operan en los satélites. En este caso, la demanda proveniente de las empresas líderes tiene un máximo poder de negociación y control sobre la oferta. Fuente: Gómez Muñoz et al. (2023, p.209).

La investigación de Gómez Muñoz et al. (2023), realiza una categorización entre estos tipos de empresas para poder entender las relaciones que existen entre ellas. En este sentido, indican que la relación entre las empresas líderes y los talleres satélites es de carácter informal, ya que no se formalizan acuerdos escritos ni se registran los aportes al Seguro Social en los pagos realizados por los trabajos. Sin embargo, las exigencias y parámetros se limitan a asegurar que las prendas cumplan con los estándares de calidad establecidos y se entreguen dentro de los plazos acordados, cuyo incumplimiento puede resultar en pérdidas económicas lo que puede conllevar a la posibilidad de que la empresa rechace los productos, y hasta la pérdida de futuros encargos. Estos posibles incumplimientos pueden generar un desfase en el proceso productivo, teniendo como consecuencias productos de baja calidad y pérdida de proveedores.

Las dinámicas entre las empresas líderes y los talleres satélites, caracterizadas por la informalidad y las exigencias de calidad y plazos, destacan la importancia de comprender no solo estas relaciones, sino también los recursos, capacidades y limitaciones que sostienen la operación de estos talleres.

Para adentrarse en el estudio de los recursos de una organización comenzamos mencionando que cada negocio posee una serie de recursos necesarios para sus actividades y cumplimiento de metas (Edenred, 2023). Los recursos se refieren a los elementos esenciales que una empresa utiliza o controla directamente. Esto incluye activos financieros, personal, marcas comerciales y otros elementos clave que permiten la operación y el crecimiento de la empresa. Pueden abarcar desde la materia prima e insumos hasta el personal capacitado para distintas actividades que permiten la operación y el crecimiento de la empresa (European business school, 2018). Son los componentes fundamentales que una compañía emplea o domina directamente para su funcionamiento y desarrollo.

Los recursos en talleres satélite de confección incluyen tanto los materiales como la tecnología y el capital humano. Los recursos materiales abarcan la disponibilidad de textiles y maquinaria especializada, mientras que los recursos tecnológicos comprenden el uso de software de diseño y herramientas de gestión de producción. En cuanto al capital humano, se requiere una fuerza laboral capacitada en técnicas de costura y manejo de maquinaria específica (Wang, Y. S., 2016). Además, Chiliquina Unaucho (2012) en su proyecto de investigación *La Gestión administrativa y la optimiza-*

ción de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán publicado en la revista *Visión empresarial*, identificó ciertos recursos fundamentales para el crecimiento y prosperidad de las empresas textiles en la provincia del Carchi. Entre estos recursos, los más destacados para obtener un crecimiento significativo de las empresas textiles son:

- Recursos financieros: Inversión en capital productivo para apoyar el crecimiento de las empresas textiles.
- Recursos tecnológicos: Mejora en la tecnología para incrementar la eficiencia y productividad.
- Recursos materiales o físicos: Inversión en maquinaria, herramientas y otros recursos necesarios para la fabricación de prendas de vestir.
- Recursos administrativos: Mejora en la gestión y organización para optimizar los procesos.
- Recursos humanos: Inversión en el talento humano, capacitación y desarrollo para mejorar la calidad y eficiencia laboral.

Complementando lo anterior, también son fundamentales para la identidad y el valor de la empresa los recursos intangibles, como la marca, la reputación, las patentes, licencias y el conocimiento acumulado en la organización (Edenred, 2023).

De este modo, es fundamental también examinar las capacidades de los talleres satélite, ya que son estas habilidades y competencias las que permiten una utilización efectiva de los recursos disponibles. Las capacidades reflejan la habilidad de los talleres para gestionar y transformar estos recursos en productos y servicios que satisfacen las demandas del mercado. El concepto de capacidades dinámicas sugiere que la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas es esencial para adaptarse a los cambios del entorno empresarial (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). En el caso de los talleres de confección, estas capacidades incluyen la gestión eficiente de la producción, la innovación en el diseño y la mejora continua de los procesos productivos (Barney, 1991; Grant, 1996). La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tendencias y tecnologías permite a estos talleres mantenerse competitivos y maximizar el valor generado a partir de sus recursos (Barney, 1991; Teece et al., 1997).

...Estas capacidades incluyen la competencia técnica para producir prendas de alta calidad, la flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro.

Tabla 2

Evolución del concepto capacidades

Concepto	Enfoques
Competencias Distintivas	Enfoque sobre aquellas funciones que una organización hace particularmente bien en relación con sus competidores – Selznick, P. (1957), Camisón, C. (2002).
Teoría de Recursos y Capacidades	Análisis de los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, al final obtienen niveles de rentabilidad diferenciadores entre ellas – Wernerfelt, B. (1984), Barney, J. (1991).
Cadena de Valor	Mejorar el desempeño de la empresa a través del análisis de la cadena de actividades que agregan valor para el cliente – Porter, M. (1987), Perry, L.; Stott, R. y Smallwood, N. (1993).
Competencias nucleares o esenciales	Origen de la competitividad. Conjunto de habilidades extraordinarias o relacionadas a la “excelencia” que una empresa adquiere desde su creación y que mantiene constante con los años y que no puede ser fácilmente imitado por la competencia – Prahalad, C. y Hamel, G. (1990).
Clasificación de las capacidades	Se identifica que las fuentes de ventajas competitivas sostenibles se derivan de una o más de las cuatro diferentes capacidades propuestas: Capacidades basadas en activos -regulatoria y posicional-, y capacidades basadas en competencias -funcionales y culturales – Coyne, J. (1986).
Capacidades de Negocio	Propuesta de valor al cliente y enfoque de negocio. Crear capacidades diferenciales en el contexto de mercado – Perry, L.; Stott, R. y Smallwood, N. (1993).
Capacidades Dinámicas	Integrar, construir y reconfigurar con agilidad las competencias internas y externas para lograr que las capacidades evolucionen de forma innovadora y a la velocidad del cambio en los mercados. Existen capacidades de negocio que están directamente relacionadas con el concepto y son comúnmente conocidas como ‘Investigación y desarrollo’ y ‘Desarrollo de nuevos productos y adquisición de capacidades’ – Teece, D.; Pisano G. y Shuen, A. (1997); Eisenhardt, K. y Martin A. (2000); Zahra, S. y Nielsen, A. (2002).
Capacidades - Habilidades	Se suma al concepto vigente de capacidades las herramientas que ayudan a traducir los cambios estratégicos a nuevos conjuntos de capacidades, sin importar si se trata de las capacidades básicas o no – Lynch, R.; Diezemann, J. y Dowling, J. (2002).
Procesos, rutinas, tareas, actividades	Repensar cómo la organización hace su trabajo y como mejorar para volverse más competitiva. Alinear todos los aspectos de la organización con las necesidades y requerimientos de los clientes. Apostarle a la mejora continua apoyadas en la tecnología para potenciar la capacidad de cambio de las empresas – Hammer, M. (1990).
Capacidades y SOA (Arquitectura orientada a servicios)	Gestión de las capacidades de negocio. Se incorpora el uso de SOA y su papel como apoyo para la entrega de capacidades en un tiempo y costo aceptables para el negocio – Merrifield, R.; Calhoun, J. y Stevens, D. (2008).

Nota. Tomado de Arango Serna et al. (2012, p. 17).

Las capacidades de los talleres satélite de confección son necesarias para su éxito y competitividad. Estas capacidades incluyen la competencia técnica para producir prendas de alta calidad, la flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro (CEUPE, 2024). Además, según Gardetti (2019), existen algunas competencias clave que son vitales para el éxito y sostenibilidad de una empresa. Estas capacidades abarcan desde la gestión eficiente de la cadena de suministro hasta la adopción de prácticas innovadoras y sostenibles, las cuales permiten a los talleres no solo mantenerse competitivos, sino también posicionarse favorablemente en el mercado.

En primer lugar, la capacidad de innovar es esencial para estos talleres. Según Gardetti (2019), la innovación puede manifestarse en la adopción de nuevas técnicas de producción y en el uso de materiales sostenibles, lo cual no solo mejora la calidad del producto, sino que también reduce el impacto ambiental. La industria textil ha visto un aumento en la adopción de prácticas de economía circular, las cuales incluyen la reducción, reutilización y reciclaje de materiales. Estas prácticas son críticas para transformar un sistema lineal, altamente contaminante, en uno más sostenible.

De igual manera, la capacidad de gestión eficiente de la cadena de suministro es muy importante. Los talleres deben ser capaces de coordinar de manera efectiva la adquisición de materias primas, la producción y la distribución de productos, minimizando costos y maximizando la eficiencia. Esto es particularmente notable en una industria que a menudo depende de una cadena de suministro global, donde la logística puede ser compleja y costosa. Según Hilletoft y Hilmola (2008), la gestión eficiente de la cadena de suministro en la industria textil y de la moda es vital para mantener la competitividad, ya que permite a las empresas responder rápidamente a las fluctuaciones del mercado y reducir los tiempos de entrega. Igualmente, Pal y Jayarathne (2022) destacan que la digitalización en la gestión de la cadena de suministro puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la sostenibilidad en el sector textil, permitiendo una mejor coordinación y visibilidad a lo largo de toda la cadena de valor.

En este contexto, es fundamental resaltar la importancia de la trazabilidad en la cadena de suministro. Moe (1998) define la trazabilidad como el proceso de seguimiento del producto a través de las distintas etapas de la producción. La trazabilidad en la cadena se refiere a la capacidad de seguir el rastro del producto a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Esto incluye el seguimiento en cada paso del proceso, como el transporte, almacenamiento, procesamiento, distribución y ventas, asegurando que se pueda identificar y disponer de información clara sobre el origen y recorrido de cada lote de producto en el sistema. Por otro lado, la trazabilidad interna se refiere al monitoreo detallado dentro de una fábrica específica, permitiendo un control preciso de las operaciones internas para garantizar la calidad y seguridad en cada fase de la producción.

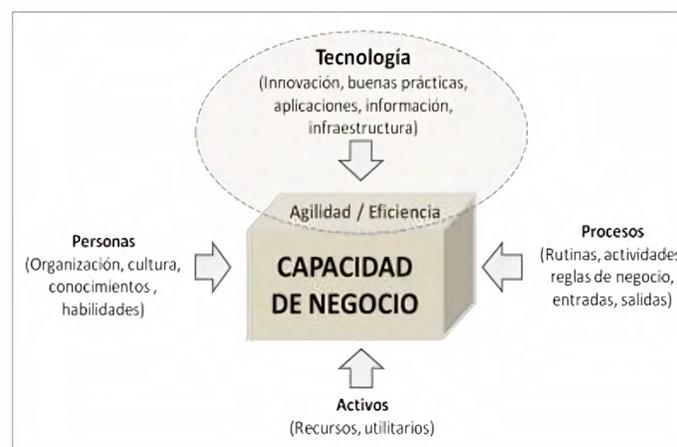
Asimismo, LoMonaco-Benzing y Ha-Brookshire (2016) subrayan la importancia de la habilidad para mantener relaciones sólidas con los clientes y ofrecer un excelente servicio postventa. Un buen servicio postventa puede mejorar significativamente la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad, lo cual es vital para la sostenibilidad a largo plazo de los talleres satélite.

Por otra parte, Jung Ha-Brookshire (2017), en su libro *Global Sourcing in the Textile and Apparel Industry* recalcan la importancia de las capacidades del talento humano para el éxito en la adquisición global. Estas capacidades incluyen conocimientos y habilidades técnicas avanzadas, habilidades de gestión y liderazgo, adaptabilidad y aprendizaje continuo, y competencias interculturales. También expresa que la formación continua y el desarrollo profesional son esenciales para mantener una fuerza laboral competitiva en un entorno global dinámico, y que la gestión efectiva de estos talentos es fundamental para mejorar la eficiencia y la calidad en la cadena de suministro global.

...la formación continua y el desarrollo profesional son esenciales para mantener una fuerza laboral competitiva...

Figura 3

Relación entre los recursos y capacidades de TI con las capacidades de negocio



Nota. Los autores se refieren a tecnologías de la información con TI. Tomado de Arango Serna et al. (2012, p.24).

Para comprender mejor la eficiencia y el rendimiento de un taller textil, resulta práctico analizar la capacidad de producción. Esta capacidad se refiere a la cantidad máxima de productos que un taller puede fabricar en un periodo específico bajo condiciones óptimas. Incluye varios niveles: la capacidad instalada, que es el potencial teórico máximo; la capacidad efectiva, que ajusta este valor considerando ineficiencias y restricciones operativas; y la capacidad real, que refleja lo que realmente se puede alcanzar en condiciones normales de trabajo (Llamas Pérez, Ramírez Ávila, & Saavedra Vargas, 2023). Analizar estos aspectos permite identificar cuellos de botella, optimizar procesos y asegurar la rentabilidad del taller textil.

La capacidad productiva de un taller se puede evaluar utilizando métodos detallados como el estudio de tiempos y movimientos, tal como se muestra en el análisis de factibilidad para elaborar camas de mascota realizado por Llamas Pérez et al. (2023), donde se calcula la capacidad instalada, efectiva y real para optimizar la producción.

Tabla 3

Capacidad de producción para sacar costo unitario de una cama para mascota con retazos de tela

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN			
Concepto	Procedimiento	Total	
Capacidad Instalada	480/77.81	6.17	6 camas para mascota
Capacidad Efectiva	0.80 x 6	4.8	5 camas para mascota
% de Utilización	5/6	0.83	
Capacidad Real	5 x 0.81	4.17	4 camas para mascota
CFU	364.16/4	91.04	
CVU	32.77 + 92.04	123.81	
Rentabilidad Mínima	100 - 42.97	76.19	
% de Rentabilidad	76.19/200	38%	
Costo Mínimo de la Cama			\$167

Nota. Tomado de Llamas Pérez et al. (2023, p. 590).

Las fórmulas comúnmente utilizadas para calcular la capacidad productiva de una planta textil incluyen el cálculo de la capacidad instalada y la capacidad real, tal como se muestra en la Tabla 4, que detalla el uso de factores como minutos estándar por prenda (SAM), número de personas (NP), y minutos por persona (NMT).

Tabla 4

Unidades de medida y fórmulas para la planificación de la producción

CAPACIDAD DE PLANTA	UNIDAD DE MEDIDA
SAM	minutos/prenda
NP	personas
NMT	minutos/persona
P	prenda

$P \times SAM$	=	$NMT \times NP$
----------------	---	-----------------

$\frac{P}{NP}$	=	$\frac{NMT}{SAM}$
----------------	---	-------------------

CAPACIDAD INSTALADA =	$\frac{\text{\# de máquinas} \times \text{minutos de trabajo}}{SAM}$	X	Días laborables
-----------------------	--	---	-----------------

CAPACIDAD REAL =	$\frac{\text{\# de personas} \times \text{minutos de trabajo}}{SAM}$	X	Días laborables
------------------	--	---	-----------------

Estos indicadores proporcionan una visión integral del desempeño y la eficiencia del taller. Al hacer uso de estos, los talleres y emprendedores podrían identificar áreas de mejora, ajustar recursos y asegurar que la producción se alinee con las demandas del mercado de manera efectiva y eficiente. Carbonel González y Prieto Solimano (2015) aplican diversos indicadores para evaluar y mejorar el rendimiento del taller. Entre los más destacados mencionan:

1. **Capacidad Real:** La capacidad real se refiere a la cantidad efectiva de producción que un taller puede lograr en un periodo determinado bajo condiciones normales de operación. Esta capacidad considera las ineficiencias y tiempos de inactividad inevitables, ofreciendo una visión más realista de la producción en comparación con la capacidad teórica.

$$\text{Capacidad Real} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Tiempo Total de Operación}}$$

2. **Capacidad Teórica Equivalente:** La capacidad teórica equivalente representa el máximo potencial de producción de un taller si todas las condiciones fueran ideales y sin interrupciones. Este indicador se utiliza para identificar el límite superior de producción, aunque rara vez se alcanza en la práctica debido a diversas limitaciones operativas.

$$\text{Capacidad Teórica} = \frac{\text{Horas de Operación Totales} \times \text{Eficiencia Máxima}}{\text{Tiempo de Ciclo}}$$

3. **Productividad Laboral:** La productividad laboral mide la eficiencia con la que los trabajadores convierten los recursos en productos terminados. Se calcula generalmente como la cantidad de producción por unidad de tiempo por trabajador. Este indicador es crucial para evaluar la eficiencia y el desempeño del personal.

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{Producción Total}}{\text{Horas Hombre Trabajadas}}$$

4. **Tiempo de Respuesta:** El tiempo de respuesta es el tiempo total que toma desde que se recibe una orden de producción hasta que el producto final está listo para ser entregado. Este indicador es vital para medir la capacidad del taller para satisfacer las demandas del mercado de manera oportuna.

$$\text{Tiempo de Respuesta} = \text{Fecha de Entrega} - \text{Fecha de Pedido}$$

5. **Tiempo de Ciclo Total:** El tiempo de ciclo total es el tiempo que toma completar una unidad de producto desde el inicio del proceso de producción hasta su finalización. Este indicador incluye todos los pasos del proceso de producción y es esencial para identificar posibles cuellos de botella y mejorar la eficiencia operativa.

Tiempo de Inicio de Producción - Tiempo de Finalización

- 6. Hora Hombre y Hora Extra de Operarios:** Las horas hombre se refieren al número total de horas trabajadas por los operarios en un periodo específico. Las horas extra son las horas trabajadas adicionales fuera del horario regular. Ambos indicadores son importantes para evaluar la carga de trabajo del personal y la necesidad de ajustar los recursos humanos para mantener la eficiencia y la calidad en la producción.

$$\text{Horas Hombre: Horas Hombre} = \sum \text{Horas Trabajadas}$$

$$\text{Horas Extra: Horas Extra} = \sum \text{Horas Trabajadas Adicionales}$$

Tabla 5

Indicadores clave para la evaluación de la capacidad productiva en talleres de confección

Indicador	Descripción	Fórmula
Capacidad Real	Cantidad efectiva de producción alcanzable bajo condiciones normales.	Producción Total / Tiempo Total de Operación
Capacidad Teórica Equivalente	Máximo potencial de producción en condiciones ideales.	Horas de Operación Totales * Eficiencia Máxima / Tiempo de Ciclo
Productividad Laboral	Eficiencia de los trabajadores en convertir recursos en productos.	Producción Total / Horas Hombre Trabajadas
Tiempo de Respuesta	Tiempo desde la recepción de una orden hasta la entrega del producto.	Fecha de Entrega - Fecha de Pedido
Tiempo de Ciclo Total	Tiempo para completar una unidad de producto desde el inicio hasta el final.	Tiempo de Inicio de Producción - Tiempo de Finalización
Hora Hombre y Hora Extra de Operarios	Horas totales trabajadas y horas adicionales fuera del horario regular.	Horas Hombre: \sum Horas Trabajadas, Horas Extra: \sum Horas Trabajadas Adicionales

Nota. Elaboración propia a partir de Carbonel González y Prieto Solimano (2015)

Por consiguiente, el modelo de planeación de las capacidades de producción en empresas productivas es una herramienta indispensable para validar conceptos y optimizar procesos desde la planeación como respuesta organizacional a las exigencias del mercado (Domínguez Machuca et al., 1995). Según los autores, el plan de producción se define como un plan a medio plazo, factible desde el punto de vista de la capacidad de producción, que permite efectivizar el plan estratégico de manera eficaz en relación con los objetivos planteados. Este enfoque permite a las empresas manejar las variaciones en la demanda según la temporada del año y optimizar el uso de los recursos disponibles, garantizando así una respuesta eficiente y positiva a las necesidades del mercado.

Para culminar el análisis del modelo de planeación de capacidades de producción, es fundamental describir cómo los autores Carbonel González y Prieto Solimano (2015) diagramaron el proceso productivo, destacando la identificación y manejo de restricciones operativas. En el caso de Mortisa, propusieron una diagramación detallada que permite identificar el cuello de botella en el flujo productivo. Según estos autores, es esencial comprender la situación actual del proceso, identificando el área que restringe el flujo óptimo de trabajo. Este enfoque se aplica especialmente en el área de confecciones, donde se realiza la mayor transformación de los materiales. La producción en esta área sigue órdenes programadas por el departamento de planeamiento, basadas en estimaciones de lanzamientos de productos y demanda real. Este método asegura que las empresas puedan manejar eficientemente sus recursos y optimizar su capacidad productiva para satisfacer las demandas del mercado.

El método de planeación de capacidades, según los autores, comienza por la correcta distribución de las máquinas en el taller de confección. Esta distribución depende de varios factores clave, como el tipo de prenda que se fabrica, la complejidad de las operaciones requeridas por cada prenda y la necesidad de balancear las capacidades de los distintos módulos. La distribución se organiza en módulos específicos dedicados a partes particulares de las prendas, como los delanteros, espaldas y pretinas, con el objetivo de optimizar el flujo de trabajo y la eficiencia operativa. Esta organización modular permite trabajar las partes delanteras y posteriores de las prendas en paralelo y luego pasar a las etapas

de empalme y operaciones finales, asegurando una producción más fluida y eficiente.

Tabla 6

Relación de máquinas en el taller de Confecciones

Descripción	Máquina
RT	Recta
RL	Remalladora
PL	Plana
RC	Recubridora
DB	Doble barra
AT	Atracadora
PT	Pretinadora
BS	Bastera
PS	Presilladora
CC	Cerradora
RCB, SG, BL, PLB, PD	Otras

Nota: Tomado de Carbonel González y Prieto Solimano (2015, p.26).

Tabla 7

Distribución de máquinas en el módulo espaldas

Mod/Maq	RT	RL	PL	DB	TOTAL
Módulo 6	5	1	2	-	8
Módulo 7	5	1	2	1	9

Nota: Tomado de Carbonel González y Prieto Solimano (2015, p.28).

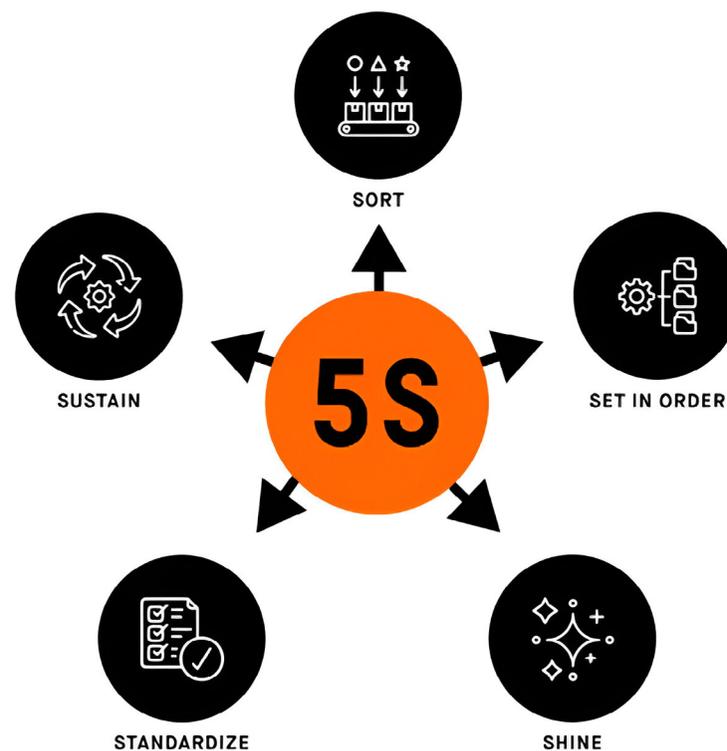
Una vez aplicada la correcta distribución de la maquinaria en el taller de confección, se utilizan los indicadores mencionados anteriormente para evaluar el rendimiento y la eficiencia operativa. Estos indicadores permiten identificar si es necesario realizar algún ajuste en la disposición de las máquinas o en los procesos productivos. Sin embargo, para lograr una optimización completa, también es necesario identificar y gestionar los desperdicios que pueden afectar la eficiencia del taller. Womack y Jones (2003) en su libro *Lean Thinking* destacan la importancia de identificar y eliminar despilfarros para mejorar la capacidad de producción. Basándose en Taiichi Ohno, ingeniero industrial japonés y alto ejecutivo en Toyota quien introdujo principios innovadores centrados en la eliminación de desperdicios en la industria manufacturera, dando origen a la filosofía de *Lean Manufacturing*, enumeran siete tipos de desperdicio frecuentes en las actividades de producción:

1. Sobreproducción para anticiparse a la demanda,
2. Espera de la próxima fase de procesamiento,
3. Transporte innecesario de materiales entre áreas,
4. Exceso de tareas debidas a un diseño o utillaje inadecuados,
5. Existencias superiores al mínimo necesario,
6. Desplazamientos innecesarios de empleados en búsqueda de recursos,
7. Fabricación de piezas defectuosas.

Una de las herramientas más utilizadas para en el *Lean Manufacturing* para deshacerse de los residuos generados durante la producción es la metodología de las 5S por sus siglas en japonés.

Figura 4

Representación gráfica de los cinco principios de la metodología 5S



Nota. Tomado de Fessa (2023)

La metodología 5S es una herramienta clave en el *Lean Manufacturing* que se enfoca en mejorar la eficiencia y reducir el desperdicio mediante la organización y estandarización del espacio de trabajo. Se basa en cinco principios: *Seiri (Sort)*, *Seiton (Set in Order)*, *Seiso (Shine)*, *Seiketsu (Standardize)* y *Shitsuke (Sustain)* (Wilson, 2023; Fessa, 2023).

1. **Seiri (Sort)** implica clasificar y eliminar elementos innecesarios del espacio de trabajo, lo cual ayuda a reducir el desorden y mejora la eficiencia al mantener solo lo esencial (Wilson, 2023).
2. **Seiton (Set in Order)** se refiere a organizar de manera lógica y eficiente los elementos restantes, lo cual puede incluir soluciones de almacenamiento y etiquetado (Wilson, 2023; Fessa, 2023).
3. **Seiso (Shine)** consiste en mantener el espacio de trabajo limpio y seguro mediante programas de limpieza regular y mantenimiento de equipos (Wilson, 2023).
4. **Seiketsu (Standardize)** busca establecer procedimientos y prácticas consistentes, implementando controles de calidad y operativos estándar para asegurar uniformidad en las operaciones (Fessa, 2023).
5. **Shitsuke (Sustain)** asegura que las mejoras se mantengan a largo plazo mediante la formación continua, auditorías regulares y la asignación de responsabilidades para el mantenimiento del espacio de trabajo (Fessa, 2023; Wilson, 2023).

La implementación de la metodología 5S puede llevar a una serie de beneficios, incluyendo una mayor eficiencia, reducción del tiempo y esfuerzo desperdiciado, mejora de la seguridad laboral y aumento de la satisfacción de los empleados. Al fomentar una cultura de mejora continua, las organizaciones pueden crear un entorno de trabajo más productivo y organizado (Fessa, 2023). Así como también puede optimizar recursos, reducir costos, y mejorar la calidad del producto, permitiendo a las empresas ser más competitivas en el mercado.

Finalizando con el último punto, limitaciones, de este subapartado es importante considerar que las limitaciones en un taller textil se refieren a aquellos factores que impiden o dificultan el desarrollo eficiente de las actividades productivas y operativas del taller. En el artículo del blog de la universidad CESUMA (2024), *Identificación de las limitaciones empresariales*, enumera estas limitaciones, abarcando aspectos internos y externos que pueden afectar el rendimiento general del taller. Entre las limitaciones comunes se encuentran:

1. **Capacidad de Producción y Logística:** Restricciones en la frecuencia de envío de pedidos y la capacidad de realizar seguimientos adecuados de los procesos productivos debido a la dispersión de los trabajadores y la falta de instalaciones centralizadas.
2. **Recursos y Tecnología:** La falta de acceso a tecnología avanzada y la insuficiente capacitación de los empleados pueden limitar la eficiencia y la calidad de la producción.
3. **Gestión Organizativa:** Problemas en la gestión de la empresa, como una estructura organizativa deficiente, procesos no racionalizados y una falta de coordinación y coherencia en las funciones y responsabilidades.
4. **Relaciones con las Partes Interesadas:** Dificultades en la interacción con clientes, empleados, proveedores y otros socios que pueden afectar la fidelidad de los clientes, la satisfacción de los empleados y la eficiencia de la cadena de suministro.

Para diagnosticar y abordar estas limitaciones, es esencial realizar un análisis profundo de la situación del taller y establecer prioridades claras para asignar correctamente los recursos disponibles, enfocándose en las áreas más débiles que requieren refuerzo (CESUMA, 2024). De modo que, la combinación de una evaluación diagnóstica detallada con estrategias de mejora continua puede transformar las limitaciones en oportunidades de crecimiento y desarrollo, asegurando la competitividad y la sostenibilidad de los talleres satélite en la cambiante industria de la confección.

En la actualidad, dentro de las limitaciones para el sector textil se encuentra el aumento del IVA en Ecuador, impuesto desde el primero de abril del presente año, el cual podría tener un impacto significativo en la producción de los talleres satélite de confección. Este incremento en los costos afectará directamente los insumos y servicios esenciales para la operación de los talleres, tales como la compra de materiales, el mantenimiento de maquinaria, gasolina para transporte y los servicios básicos (Contifico, 2024). Al aumentar los precios de estos recursos, los talleres se verán forzados a ajustar sus márgenes de ganancia o incrementar sus precios finales. Además, este aumento fiscal podría limitar la capacidad de inversión en tecnología y capacitación, elementos clave para la mejora continua y la sostenibilidad de los procesos productivos.

Por último, cabe destacar la importancia de la normativa laboral en la colaboración con los talleres satélite de confección, ya que permite establecer condiciones claras y justas para todas las partes involucradas. En este contexto, el contrato por obra cierta se convierte en una herramienta fundamental para formalizar la relación laboral en proyectos específicos o pedidos puntuales. Esto no solo garantiza el cumplimiento de los derechos laborales, sino que también facilita la planificación, el control de calidad y la trazabilidad en la cadena productiva. De esta manera, se promueve una gestión más eficiente y sostenible en la red de talleres, alineando los acuerdos comerciales con la normativa vigente y asegurando un entorno laboral justo y equitativo.

En cuanto al contrato por obra cierta, la normativa laboral ecuatoriana lo define como un acuerdo en el cual un trabajador asume la ejecución de una tarea específica por una remuneración que cubre la totalidad de dicha obra, independientemente del tiempo necesario para completarla (Código de Trabajo, Art. 16). Este contrato se emplea principalmente para actividades que no son habituales dentro del giro del negocio del empleador y cuya duración está vinculada a la culminación de la obra contratada (Código de Trabajo, Art. 14).

Es relevante mencionar que la legislación exige la formalización por escrito de este contrato cuando el valor de la mano de obra supera los cinco salarios básicos unificados o cuando su duración excede un año (Código de Trabajo, Art. 19). No obstante, es recomendable que, independientemente del monto o el tiempo de ejecución, se documente siempre por escrito para garantizar la claridad en los términos y condiciones acordados, evitando posibles malentendidos o conflictos. De esta manera, tanto el empleador como el trabajador aseguran la transparencia y protección de sus derechos a lo largo de la relación laboral.

...esto no solo garantiza el cumplimiento de los derechos laborales, sino que también facilita la planificación, el control de calidad y la trazabilidad en la cadena productiva

1.2.2 Talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca: recursos, capacidades y limitaciones

La industria textil en la ciudad de Cuenca representa un sector muy importante para la economía del Ecuador. Según Álvarez Quezada & Rendón Reinoso (2018), el Azuay fue la tercera provincia a nivel nacional que abarcaba la mayor cantidad de talleres textiles con un 11,65% del total del país, en ese entonces.

Continuando con la exploración, se ha encontrado evidencia que muchas empresas textiles que cuentan con su propia fábrica, de la ciudad de Cuenca, se apoyan con los talleres satélite de confección en épocas de alta demanda para aumentar su capacidad productiva. Tal es el caso de MODASA S.A. quienes, según Acosta Herrera (2020), cuentan con más de 150 talleres satélite de confección activos, los cuales trabajan bajo las normas de control de calidad establecidas por la empresa. A la par, la empresa mantiene una relación constante con visitas frecuentes a los satélites de modo que puedan verificar estándares de calidad y avance de la producción en el tiempo establecido.

Del mismo modo, Álvarez Quezada & Rendón Reinoso (2018) coinciden con los datos de Acosta (2020), ya que también recopilaron evidencia de que otras empresas textiles, como Modas y Telas Zhiros Modtezhi Cia. Ltda., Productos Beethoven y La Favorita, también se apoyaban en talleres satélite para satisfacer necesidades productivas específicas. Sin embargo, a pesar de que estos talleres estaban debidamente calificados, enfrentaban serias dificultades para mantener el orden y la organización, lo que afectaba el control de la producción y disminuía significativamente la calidad de sus productos.

Esta situación se vio aún más agravada por la pandemia de COVID-19, que tuvo un impacto devastador en el sector textil y de confección en Cuenca, con una reducción del 85% en los ingresos durante 2020, según la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). A pesar de esta crisis, el sector no recibió el apoyo gubernamental necesario, dejando a las empresas y talleres satélite en una situación de gran vulnerabilidad. Aunque el sector intentó adaptarse ofreciendo la producción de dispositivos médicos textiles, la falta de medidas de alivio financiero comprometió su sostenibilidad (Redacción Economía, 2020). Esta realidad subraya la necesidad urgente de políticas públicas que fortalezcan este sector crucial para la economía local y nacional.

En este contexto, Baculima Japón et al. (2023) en su publicación *Factores clave para la implementación de transformación digital en empresas textiles, confecciones del cantón Cuenca*, destacan que los talleres tex-

tiles en Cuenca enfrentan serios desafíos en su proceso de adaptación a la tecnología, una necesidad crucial para mejorar su competitividad y eficiencia en el mercado actual. La transformación digital es vital, pero para que sea efectiva, se requieren factores clave como la capacitación en nuevas tecnologías, el acceso a financiamiento para invertir en infraestructura tecnológica, la mejora de la conectividad a Internet y la creación de alianzas estratégicas para fomentar la innovación. Sin embargo, muchas empresas textiles de la región se ven limitadas por la falta de estos recursos, lo que afecta su capacidad para implementar y mantener plataformas digitales y otras herramientas tecnológicas avanzadas.

A pesar de la urgencia de la digitalización, las restricciones presupuestarias, la carencia de infraestructura tecnológica adecuada y la falta de capacitación técnica son barreras significativas que impiden a los talleres textiles de Cuenca avanzar en este proceso (Baculima Japón et al., 2023). Sin acceso a financiamiento y sin un entorno que apoye la adopción de nuevas tecnologías, estos talleres corren el riesgo de quedar rezagados en un mercado cada vez más digital y competitivo, lo que subraya la necesidad de iniciativas que aborden estas deficiencias y promuevan la modernización del sector.

Además de estos desafíos tecnológicos, según Ríos Ponce et al. (2019), la responsabilidad social empresarial (RSE) se presenta como otro pilar esencial para que las empresas textiles de Cuenca se mantengan competitivas y sostenibles, mejorando su relación con consumidores y la comunidad. Sin embargo, los talleres satélite de confección enfrentan serios obstáculos en este aspecto, como la falta de conocimiento y capacitación para implementar prácticas de RSE. Su desconexión con las tendencias de consumo que valoran la sostenibilidad y la falta de iniciativas comunitarias limitan su impacto y competitividad en el mercado, lo que resalta la necesidad urgente de formación y estrategias que integren tanto la RSE como la tecnología en su operación diaria para asegurar su relevancia en un entorno cada vez más exigente.

Dado el panorama de desafíos de los talleres satélite de confección, resulta importante contextualizar cómo está estructurada la industria textil en Cuenca. En el año 2019, se registraron 911 fabricantes de prendas de vestir con el CIIU C141002 en el Servicio de Rentas Internas (SRI), los cuales pudieron ser clasificados entre: grande, mediana, pequeña y micro, según el tamaño de contribuyente (Cordero, 2018).

Tabla 8*Fabricantes de prendas de vestir*

TAMAÑO	CÓDIGO	# CONTRIBUYENTES
Grande	C141002	1
Mediana	C141002	3
Pequeña	C141002	63
Micro	C141002	844
		911

Nota. Datos tomados de Cordero (2018, p. 104)

Es así como la autora, con estos datos proporcionados por el SRI, realiza una investigación de campo que le permite realizar un acercamiento a las empresas de estos contribuyentes, teniendo como uno de sus resultados que los pertenecientes al grupo pequeña y micro contribuyentes, por lo general, compiten por volumen y precios ya que producen en grandes cantidades y algunos son proveedores de cadenas de ropa a nivel nacional, es decir trabajan como talleres satélite para otras empresas.

Para realizar una comparación con datos actuales, se solicitó la misma información al SRI, sin embargo a partir de mayo del año 2021, se encuentra vigente la Ley de Protección de Datos que imposibilitó esta solicitud y solamente se obtuvo el número total de 1804 contribuyentes bajo el CIUU de actividades de confección a la medida de prendas de vestir (Costureras, Sastres) con código C141004 activos en la ciudad de Cuenca, razón por la cual solamente se puede hacer un estimado de la posible cantidad de satélites de confección en la ciudad de Cuenca en la actualidad.

Mediante una regla de tres simple se puede determinar que el porcentaje de los pequeños contribuyentes en el año 2019 fue de 93% de total, de modo que si aplicamos este mismo porcentaje al dato que tenemos en este año, correspondería que de 1804 contribuyentes, 1671 podrían estar trabajando como talleres satélite para alguna persona o empresa. Lamentablemente este dato no se puede verificar con exactitud debido a la gran cantidad de micro contribuyentes.

Tabla 9*Interpretación de datos actuales SRI 2024*

Datos 2019 SRI (Cordero, 2018)			
Tamaño	Contribuyentes	Sumatoria	Porcentaje
Grande	1	67	7%
Mediano	3		
Pequeño	63		
Micro	844	844	93%
TOTAL	911	911	100%
En base al porcentaje obtenido con los datos anteriores, se estima con los datos actuales.			

Datos actuales SRI 2024			
Tamaño	Contribuyentes	Sumatoria	Porcentaje
Grande	no hay datos	133	7%
Mediano	no hay datos		
Pequeño	no hay datos		
Micro	no hay datos	1.671	93%
TOTAL	1804	1804	100%

Nota. Elaboración propia a partir de los datos actuales obtenidos del SRI.

De este modo se puede deducir que existen alrededor de 1671 pequeños talleres dedicados a la producción de prendas de vestir con la probabilidad de que trabajen como talleres satélite de confección o proveedores de otras empresas textiles en la ciudad de Cuenca. Razón por la cual el tener una base de datos actualizada de los talleres activos y una guía que nos permita trabajar con ellos de manera eficiente resulta necesario tanto para las empresas como para los emprendedores textiles que buscan algún servicio puntual de manera urgente, y a la vez se podría contribuir con generación de empleo para estos pequeños talleres. Sin embargo, el emprendedor y/o diseñador, además de poseer todas las cualidades nombradas en el tema anterior, producción de propuestas de diseño, necesita tener pautas de cómo elegir los talleres satélite con los cuales desea trabajar según la necesidad de su colección o línea de ropa de la marca. Es así que analizar las diferentes opciones de talleres

satélite de confección en cuanto a sus recursos, capacidades y limitaciones, resulta imprescindible para el planteamiento de un plan estratégico que permita el correcto funcionamiento del proyecto de producción de propuestas de diseño.

En el caso de los talleres satélite de confección en Cuenca, los factores demográficos también juegan un papel fundamental en la disponibilidad de recursos y capacidades que estos talleres pueden ofrecer. La alta concentración de población en áreas urbanas, que representa el 66% del cantón, junto con una estructura poblacional en la que el 29% de los habitantes son menores de 15 años y el 7,08% son mayores de 65 años (Pesántez et al., 2023), subraya la importancia de adaptar la oferta de productos a las necesidades específicas de estos grupos. Además, el hecho de que haya un número considerablemente mayor de mujeres que no han accedido al sistema educativo en comparación con los hombres (11.183 mujeres frente a 4.600 hombres) (Pesántez et al., 2023) destaca la necesidad de que los diseñadores sean flexibles al evaluar la calidad y especialización del talento disponible, lo que a su vez impacta directamente en las capacidades productivas y técnicas de los talleres.

1.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica es un área del conocimiento que cobra cada vez más importancia en el desarrollo de proyectos de emprendimiento, ya que permite determinar de forma más certera el direccionamiento de cada proyecto, así como el planteamiento de objetivos claros y los pasos a seguir para lograrlos.

En el desarrollo del tema, se ponen de manifiesto las conceptualizaciones de la planeación estratégica con un enfoque hacia la producción de propuestas de diseño. Asimismo, se detallan los beneficios y los pasos sugeridos por diversos autores. Cabe recalcar que la información existente es sumamente amplia, ya que esta es un área abordada desde múltiples disciplinas. No obstante, se ha realizado un enfoque específico en la planeación estratégica para la producción de propuestas de diseño, definiendo también cada uno de sus pasos para un entendimiento profundo.

1.3.1 Generalidades de la planeación estratégica

La planeación se refiere a la fijación del curso de acción que se sigue con pautas establecidas, es la secuencia de operaciones en un plazo de tiempo determinado para su realización. La planeación va en conjunto con la fase de control, que es en donde se verifica el alcance de los objetivos propuestos mediante los resultados obtenidos (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019). Por tanto, la planeación es el proceso de establecer los objetivos y caminos de acción para alcanzarlos, considerando los recursos disponibles y los factores internos y externos que pueden influir en las metas propuestas. La planeación y el control son dos procesos que están estrechamente relacionados entre sí. La planeación establece los objetivos y cursos de acción, mientras que el control verifica el alcance de los objetivos y toma las medidas correctivas cuando sea necesario.

Por su parte, la estrategia se define como un conjunto de acciones planificadas que se implementan con el propósito de alcanzar un objetivo o metas específicas. Se basa en la evaluación de la situación actual y el entorno, y en la toma de decisiones para lograr los objetivos (Westreicher, 2020). La estrategia “es el puente que permite hacer realidad los sueños del presente (objetivos) y las realidades del futuro (resultados)” (González Millán & Rodríguez Díaz, 2019, p.2). Es así que la estrategia permite la toma de decisiones correctas mediante el análisis de los datos obtenidos y de las condiciones del entorno para lograr las metas propuestas en un determinado proyecto.

Tabla 10*El Vocabulario de la Estrategia*

The Vocabulary of Strategy		
Term	Definition	A Personal Example
Mission	Overriding purpose in line with the values or expectations of stakeholders	Be healthy and fit
Vision or strategic intent	Desired future state: the aspiration of the organisation	To run the London Marathon
Goal	General statement of aim or purpose	Lose weight and strengthen muscles
Objective	Quantification (if possible) or more precise statement of the goal	Lose 5 kilos by 1 September and run the marathon next year
Strategic capability	Resources, activities, and processes. Some will be unique and provide 'competitive advantage'	Proximity to a fitness centre, a successful diet
Strategies	Long-term direction	Exercise regularly, compete in marathons locally, stick to diet
Business model	How product, service, and information 'flow' between participating parties	Associate with a collaborative network (e.g., join running club)
Control	The monitoring of action steps to: <ul style="list-style-type: none"> • assess effectiveness of strategies and actions • modify as necessary strategies and/or actions 	Monitor weight, kilometres run and measure times; adjust as needed

Nota. Tomado de Johnson et al. (2005, p.13)

Con estos antecedentes, reconocemos que la planeación y la estrategia son dos conceptos que se entrelazan y persiguen un mismo fin, que es lograr los objetivos planteados en una empresa, proyecto o emprendimiento. Ahora bien, Scott (2011) define a la planeación estratégica como:

Un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas y que le permita capitalizar las oportunidades del medio ambiente. (p. 4).

La planeación estratégica dentro de una organización anuncia el éxito del futuro, dando fórmulas y procedimientos que permitan avanzar hasta llegar a sus objetivos, tomando siempre en cuenta los factores, internos y externos, favorables o desfavorables para la entidad. Es entonces “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado” (Gallardo, 2012, p. 42).

González Millán & Rodríguez Díaz (2019) indican que esta es un proceso cíclico que comienza con la definición de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzan mediante estrategias que utilizan de manera eficiente los recursos organizacionales. Este proceso facilita la toma de decisiones de la gerencia. Este proceso cíclico y sistemático conduce a una serie de pasos que permitan una organización para cada empresa o emprendedor, la cual debe ser desarrollada de acuerdo a sus necesidades y objetivos planteados.

Ahora bien, en el contexto empresarial, los objetivos son declaraciones claras y específicas que guían a una organización hacia el logro de sus metas. Estos objetivos sirven como un marco de referencia para definir prioridades y establecer un camino hacia el éxito. Según el artículo publicado en *Harvard Business School Online* por Han (2023), los objetivos de negocio se dividen en varias categorías clave, cada una con un enfoque distinto pero interrelacionado:

Objetivos Financieros, que se centran en mejorar la rentabilidad y el crecimiento económico de la empresa.

Objetivos de Procesos Internos, que buscan optimizar la eficiencia operativa y fomentar la innovación dentro de la organización.

Objetivos de Satisfacción del Cliente, que se enfocan en mejorar la calidad del producto y la experiencia del cliente (Han, 2023).

Por otro lado, Shelby (2024) en la plataforma de *StartUp Mindset* describe los objetivos empresariales no solo en términos financieros y de procesos, sino también como componentes esenciales para abordar el impacto social y humano de la empresa:

Objetivos Sociales, que abarcan las responsabilidades de la empresa hacia la comunidad y el entorno.

Objetivos Humanos, que se centran en el desarrollo y bienestar del personal, asegurando que el equipo esté motivado y alineado con la visión de la empresa.

Estos objetivos no solo proporcionan claridad y dirección, sino que también facilitan la medición del progreso y el ajuste de las estrategias cuando sea necesario. Al trabajar con talleres satélite resulta preciso establecer objetivos claros que permitan que tanto los emprendedores como los talleres colaboren de manera más efectiva, asegurando que las expectativas estén sincronizadas y que el proyecto avance de manera coherente.

Retomando el tema, según Caldera (2010), hay varios beneficios de aplicar la planeación estratégica, estos son:

- Claridad en la visión estratégica.
- Comprensión de la afectación de los factores externos de un entorno muy cambiante y repetitivo.
- Los objetivos a largo plazo permiten un enfoque correcto para la organización a futuro.
- La proactividad frente a los elementos externos e internos.
- Un comportamiento sistemático y holístico, es decir, en donde todos hagan parte de cada proceso y toma de decisiones.
- Interdependencia con el exterior.

Si agrupamos estos beneficios de la planeación estratégica, podríamos reconocer tres categorías:

- **Beneficios estratégicos:** la planeación estratégica brinda una visión clara del futuro a las organizaciones abarcando todos los factores que pueden afectar positiva o negativamente en su desempeño, mediante el establecimiento de objetivos a largo plazo. Estos beneficios permiten a las organizaciones, empresas o emprendedores ser más competitivas.
- **Beneficios operativos:** la planeación estratégica promueve un comportamiento sistemático y holístico en las organizaciones, lo que facilita la coordinación de las actividades y la toma de decisiones. Estos beneficios permiten ser más eficientes y eficaces en sus operaciones.
- **Beneficios culturales:** la planeación estratégica promueve la proactividad y la interdependencia con los factores externos, dando a entender que las organizaciones o emprendedores buscan adaptarse de formas resilientes a los cambios en el entorno.

Por su parte, Pérez Arellano (2010) ha reconocido algunos elementos esenciales en la planeación estratégica, entre los cuales están:

- **Fines:** en donde se especifican metas y objetivos.
- **Medios:** políticas, programas, procesos y prácticas que se usan para alcanzar los fines.
- **Recursos:** cantidad y tipo de recursos necesarios, cómo conseguirlos o generarlos y las actividades necesarias para ello.
- **Realización:** procedimiento de toma de decisiones y organización.
- **Control:** procedimiento de detección anticipada de fallas para su prevención o corrección.

Ahora bien, para la planeación estratégica se han reconocido muchas propuestas de procedimientos a seguir. Sin embargo, su aplicación dependerá del proyecto y los objetivos planteados. González Millán y Rodríguez Díaz (2019) plantean una serie de fases que pueden servir como guía para el desarrollo de la planeación estratégica en un negocio o empresa, estos son:

- Reseña histórica y valores corporativos.
- Formulación de visión y misión.
- Análisis de entorno (oportunidades y amenazas).
- Elaboración de matrices.
- Diseño de objetivos y estrategia.
- Ejecución.
- Control y evaluación.

La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas ni una receta que mejore costos y tiempos, planear conlleva involucrar la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él, examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de las metas predefinidas por la gerencia. De este modo, se trata de desarrollar y poner en marcha una visión hacia el futuro de las Pymes, donde obtengan como resultado beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales que se verán significativamente reflejadas en una eficiencia productiva y un mejor entorno de trabajo para los miembros que conforman a su capital humano (Lemus Ruiz, 2016, párr. 29-30).

“...La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas ni una receta que mejore costos y tiempos, planear conlleva involucrar la capacidad de determinar un objetivo, asociar acciones y recursos destinados a acercarse a él...”

En la siguiente tabla se muestra de manera más detallada, los pasos para el correcto desarrollo de un plan estratégico dentro de una empresa:

Tabla 11

Pasos para la planeación estratégica

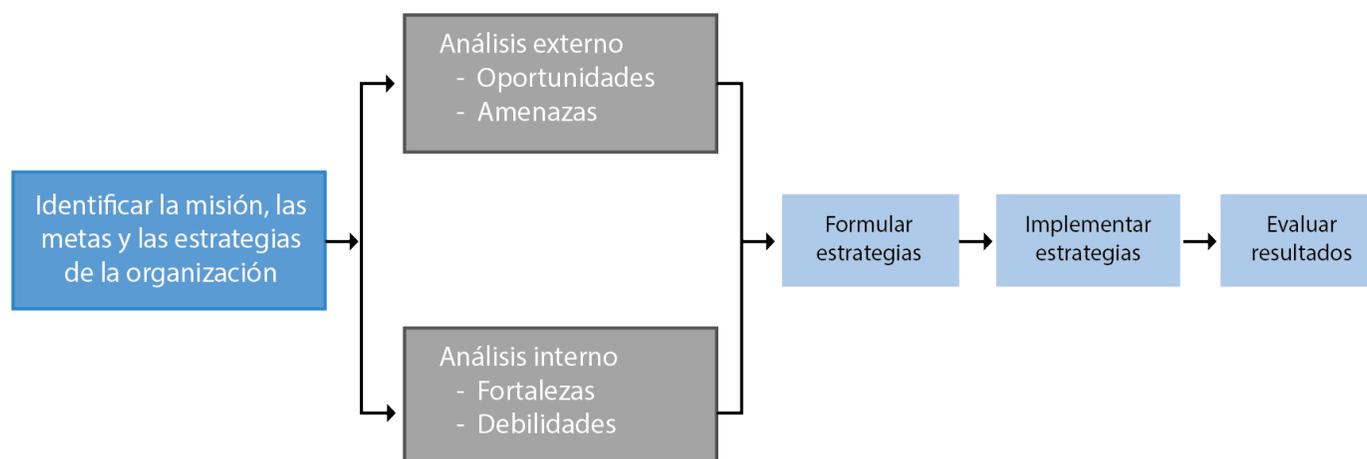
Paso	Descripción
Paso 1: Identificar la misión, metas y estrategias actuales	Definir la misión de la organización para clarificar su propósito y objetivo principal. Identificar las metas y estrategias actuales para establecer una base sólida para el análisis estratégico.
Paso 2: Realizar un análisis externo	Examinar el entorno externo para identificar tendencias y cambios en factores económicos, demográficos, políticos, socio-culturales, tecnológicos y globales. Identificar oportunidades y amenazas que puedan afectar a la organización.
Paso 3: Realizar un análisis interno	Evaluar los recursos y capacidades específicas de la organización, incluyendo activos financieros, físicos, humanos e intangibles. Identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización como parte del análisis FODA.
Paso 4: Formular estrategias	Desarrollar estrategias basadas en el análisis interno y externo. Considerar tres tipos principales de estrategias: corporativa, de negocio y funcional, alineadas con los recursos y capacidades de la organización y las realidades del entorno externo.
Paso 5: Implementar estrategias	Implementar las estrategias formuladas de manera efectiva para asegurar que las decisiones estratégicas mejoren el desempeño organizacional.
Paso 6: Evaluar resultados	Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas, medir el alcance de las metas organizacionales y realizar ajustes necesarios para mejorar el rendimiento y adaptarse a los cambios en el entorno.

Nota. Elaboración propia a partir lo propuesto por Robbins et al. (2013).

El siguiente cuadro ilustra los pasos esenciales del proceso de planeación estratégica definidos por Robbins et al. (2013), destacando una vez más el FODA como herramienta no solo para el diagnóstico de limitaciones, como ya lo habíamos mencionado anteriormente, sino también para la planeación estratégica.

Figura 5

Proceso de la planeación estratégica



Nota. Tomado de Robbins et al. (2013, p.109).

Este proceso se inicia con la identificación de la misión, los objetivos y las estrategias vigentes de la organización. A continuación, se lleva a cabo un análisis externo para identificar oportunidades y amenazas en el entorno, seguido de un análisis interno para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Este enfoque sistémico permite formular estrategias alineadas con los objetivos organizacionales, implementar dichas estrategias y evaluar sus resultados, asegurando la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y superar las limitaciones detectadas, garantizando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Tras haber desarrollado el tema del proceso de planeación estratégica, resulta pertinente profundizar en la formulación de estrategias debido a su significativa importancia. La estrategia se define como “la acción que se diseña racionalmente con la finalidad de producir un cambio de situación o de estado de la organización educativa, para situarla en la posición concreta predefinida en la visión” (Arroyo Valenciano, 2023, párr. 17). Esta acción debe ser sencilla en su ejecución, lo cual permite su correcto cumplimiento sin comprometer su objetivo final (Mintzberg et al., 1997).

Según Arroyo Valenciano (2023), la elaboración de estrategias debe integrar cuatro elementos esenciales en su estructura:

1. **Acción:** Implica cambios concretos que afectarán el perfil organizacional de la empresa, orientados hacia la gestión, la imaginación, la visión, la creación y la innovación en busca de la calidad (Bracho y Carruyo, 2013).
2. **Finalidad:** Establece la razón de ser y el propósito de lo que se pretende generar, con el objetivo de alcanzar la perspectiva organizacional futura. Esto implica la implementación de acciones específicas que permitan lograr los objetivos planteados (Bravo, 2011)
3. **Dominio:** Delimita el área de gestión de la organización, incluyendo los aspectos financieros, recursos materiales y tecnológicos, personal, mercadotecnia, administración y procesos educativos, así como el segmento estratégico y la dimensión temporal en que se implantará la estrategia (Acosta y Terán, 2017).

- 4. Atributos:** Son los rasgos y condiciones, ya sean cuantitativos o cualitativos, que la estrategia debe cumplir, y que sirven como referentes para evaluar su rendimiento. Estos atributos constituyen los estándares que la estrategia debe alcanzar y son fundamentales para medir su efectividad y el logro de los objetivos organizacionales.

En este contexto, Hussain et al., (2012) nos recomienda que para implementar estrategias efectivas en un taller satélite de confección, se pueden considerar las siguientes recomendaciones basadas en el análisis de la cadena de suministro textil, la cual comprende una serie de actividades interconectadas que incluyen la adquisición de materias primas, la producción y el ensamblaje de productos, el acabado y el empaque, hasta la entrega final de los productos al consumidor:

- 1. Desarrollo de Competencias:** Implementar programas de desarrollo de habilidades para mejorar las capacidades técnicas, de marketing y de gestión del personal. Esto ayudará a aumentar la productividad y la calidad de los productos.
- 2. Diversificación de Productos:** Ampliar la gama de productos para incluir textiles inteligentes y productos con valor agregado.
- 3. Mejora de Infraestructura:** Desarrollar infraestructuras con instalaciones compartidas específicamente diseñadas para talleres de confección, las cuales tengan recursos avanzados como laboratorios de diseño y desarrollo, centros de tecnología de la información y comunicación (TIC). Centralizar estos recursos permitiría a los talleres acceder a tecnología avanzada y servicios especializados que, de otro modo, serían costosos de implementar individualmente.
- 4. Fortalecimiento de Vínculos:** Desarrollar vínculos efectivos entre los talleres satélite, la academia y los institutos de investigación y desarrollo (I+D).
- 5. Optimización Logística:** Mejorar la logística de los talleres de confección para asegurar un flujo eficiente de materiales y reducir los tiempos de entrega. Esto incluye mejorar la infraestructura de transporte y almacenamiento, así como implementar sistemas de gestión de inventarios y distribución más efectivos.
- 6. Colaboración Estratégica:** Fomentar la cooperación con otros talleres y competidores para compartir mejores prácticas y recursos. Esta colaboración puede incluir acuerdos para compartir instalaciones, intercambiar conocimientos técnicos y coordinar esfuerzos de marketing.

Para el desarrollo de estas estrategias, el FODA cruzado es un enfoque estratégico que profundiza en el análisis tradicional FODA al identificar y evaluar cómo las fortalezas y debilidades internas de una organización interactúan con las oportunidades y amenazas externas. Este método se basa en cruzar estos elementos para entender mejor sus interrelaciones, lo que permite una planificación más precisa y eficaz (Nogueira et al, 2024).

Matriz DAFO

		MATRIZ D.A.F.O.										
		ASPECTOS DEL ENTORNO										
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	
ASPECTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	FORTALEZAS	F1										
		F2	CUADRANTE OFENSIVO (MAXI-MAXI)					CUADRANTE DEFENSIVO (MAXI-MINI)				
		F3										
		F4										
		F5										
ASPECTOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	DEBILIDADES	F1										
		F2	CUADRANTE ADAPTATIVO (MINI-MAXI)					CUADRANTE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)				
		F3										
		F4										
		F5										

Nota. Los cuadrantes muestran combinaciones entre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: el cuadrante ofensivo (maxi-maxi) busca maximizar fortalezas y oportunidades; el defensivo (maxi-mini) aprovecha las fortalezas para minimizar las amenazas; el adaptativo (mini-maxi) intenta corregir debilidades aprovechando oportunidades; y el de supervivencia (mini-mini) busca reducir debilidades y evitar amenazas. Fuente: Nogueira et al. (2024)

Los autores manifiestan también que el proceso implica preguntas clave sobre cómo las fortalezas pueden ser aprovechadas para maximizar las oportunidades y mitigar las amenazas, así como cómo las debilidades pueden ser superadas para capitalizar oportunidades o reducir el impacto de las amenazas. Este cruce de variables genera un conjunto de estrategias que se dividen en cuatro tipos: ofensivas, defensivas, adaptativas y de supervivencia, cada una orientada a diferentes combinaciones de factores internos y externos. De este modo también esta matriz permite alinear estas estrategias con los objetivos generales, asegurando que se aprovechen al máximo las ventajas competitivas y se minimicen los riesgos, facilitando la toma de decisiones informadas y coherentes dentro del proceso de gestión estratégica.

Tabla 12

Análisis CAME

METODOLOGÍA			
Análisis DAFO		Análisis CAME	
D	Debilidades	C	Corregir
A	Amenazas	A	Afrontar
F	Fortalezas	M	Mantener
O	Oportunidades	E	Explotar

Nota. Tomado de GRC Tools (2017).

Para complementar esta matriz FODA existe el análisis CAME, la cual es una herramienta estratégica que se utiliza para crear planes de acción enfocados en el desarrollo empresarial, basándose en los resultados de la matriz FODA. Este análisis permite identificar factores que se deben corregir, afrontar, mantener y explotar para alcanzar el máximo potencial del negocio. En concreto, busca corregir las debilidades internas, afrontar las amenazas externas, mantener las fortalezas existentes y explotar las oportunidades del mercado (Celi Costa, 2018).

“Un análisis FODA no tiene sentido si después no se realiza un CAME. Obtener un diagnóstico, por muy detallado y real que este sea, es inútil si no se planifica acciones posteriormente...”

Tabla 13

Matriz CAME

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA (Explotar) POTENCIALIDADES	ESTRATEGIA DEFENSIVA (Mantener) RIESGOS
	DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (Corregir) DESAFÍOS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (Afrontar) LIMITACIONES

Nota. Tomado de Torres Arriega (2019, p. 14).

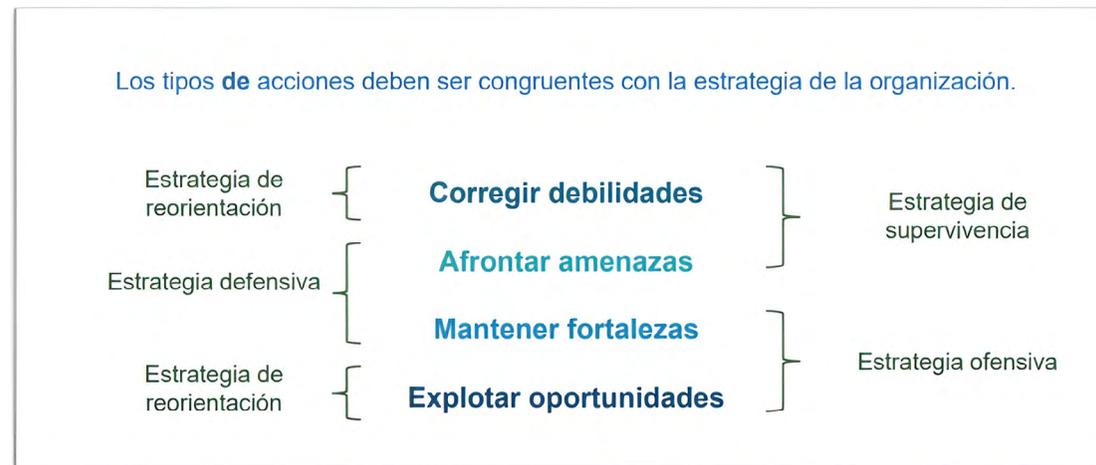
Un análisis FODA no tiene sentido si después no se realiza un CAME. Obtener un diagnóstico, por muy detallado y real que este sea, es inútil si no se planifican acciones posteriormente, por lo que cuando hablamos de realizar un FODA, estamos diciendo implícitamente que vamos a realizar un CAME (GRC Tools, 2017, párr.. 8)

En este análisis se identifican las cuatro estrategias antes expuestas:

- 1. Estrategia ofensiva:** Se aplica cuando se aprovechan las oportunidades y se extienden usando las fortalezas que posee la organización.
- 2. Estrategia de supervivencia:** Se utiliza cuando se busca la manera de eliminar las debilidades y afrontar las amenazas presentes.
- 3. Estrategia defensiva:** Se pone en práctica cuando se afrontan amenazas a través del uso de las fortalezas disponibles.
- 4. Estrategia de reorientación:** Se implementa cuando se identifican debilidades internas y se busca aprovechar las oportunidades que se presentan (Torres Arriega, 2019).

Figura 7

Estrategias Matriz CAME



Nota. Tomado de Torres Arriega (2019, p. 13).

La planeación estratégica en la industria textil debe ser un proceso meticuloso que considere tanto las fortalezas internas como las oportunidades externas. Implementar herramientas como el FODA, CAME y/o *Lean Manufacturing* para formular estrategias concretas, puede mejorar las operaciones de los emprendedores con los talleres satélite teniendo en cuenta que no solo se debe enfocar en la mejora continua, sino también en la sostenibilidad y la adaptación a los cambios de la economía global. Este enfoque requiere una comprensión profunda de las variables internas y externas que impactan la capacidad de una organización para competir y prosperar.

Internamente, las empresas deben centrarse en el aprovechamiento de sus recursos y capacidades. Los recursos y capacidades de una empresa determinan su capacidad para posicionarse dentro de un grupo estratégico y responder a las fuerzas competitivas del mercado. Las habilidades específicas y los recursos disponibles, como la tecnología y el personal capacitado, pueden proporcionar ventajas sobre otros competidores al permitir implementar estrategias de manera más eficiente (Porter, 1980).

Del mismo modo, Barney et al. (2015), en su libro *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, destacan la importancia de los recursos y capacidades para la ventaja competitiva y la planificación estratégica de una empresa. Los recursos, que se clasifican en tangibles e intangibles, incluyen elementos como el capital financiero, los activos físicos, el capital humano, y los recursos organizacionales, tales como la cultura, la estructura y la reputación.

Las capacidades, por su parte, se refieren a la habilidad de una empresa para utilizar estos recursos de manera efectiva, y se desarrollan a través de procesos integrados y repetidos en el tiempo. El marco VRIO, propuestos por los autores, (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) es utilizado para evaluar si los recursos y capacidades pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenida.

Figura 8

Análisis VRIO desarrollado por Jay Barney



Nota. Tomado de Paredes, G. et al. (2024).

El marco VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) se utiliza para evaluar si los recursos y capacidades pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. Según este enfoque, para que un recurso o capacidad sea una fuente de ventaja competitiva, debe ser valioso, raro, costoso de imitar y la empresa debe estar organizada para explotarlos eficazmente. Caso contrario, existen otros criterios para evaluar cada recurso o capacidad como ventaja competitiva sin explotar, si la organización no está en capacidad de gestionarlo correctamente; ventaja competitiva temporal, si el recurso o capacidad es valioso y raro pero puede ser imitado o no está completamente organizado para su explotación

Tabla 14

Definición del marco VRIO

Aspecto	Descripción
Valor	Un recurso es valioso si permite a la empresa explotar oportunidades o neutralizar amenazas en su entorno. Esto significa que los recursos deben contribuir directamente a la mejora del desempeño financiero de la empresa.
Rareza	Un recurso debe ser raro entre los competidores actuales y potenciales para que proporcione una ventaja competitiva. Si muchas empresas tienen acceso a un recurso similar, no es probable que ofrezca una ventaja.
Imitabilidad	Los recursos difíciles de imitar son una fuente de ventaja competitiva sostenida. Las empresas deben tener recursos que no puedan ser fácilmente replicados por los competidores, ya sea debido a condiciones históricas únicas, ambigüedad causal o complejidad social.
Organización	Para explotar al máximo sus recursos valiosos, raros e inimitables, una empresa debe estar organizada adecuadamente. Esto implica tener las estructuras, políticas y sistemas de gestión necesarios para aprovechar estos recursos y capacidades.

Nota. Elaboración propia a partir de Barney et al. (2015)

Por otro lado, la cultura organizacional, también forma parte de las variables internas en la planificación estratégica de una empresa. Barney et al. (2015) describen la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y normas que moldean el comportamiento y las decisiones dentro de una empresa. Esta cultura puede constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando es valiosa, poco común y difícil de replicar. Una cultura organizacional sólida promueve la cohesión y el alineamiento de objetivos entre los empleados, mejorando la eficiencia y efectividad de la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la cultura es concebida como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas como externas que los individuos en una empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común de lo que los rodea y el lugar que ocupan dentro de la organización (Schein, 1988, p. 24).

La cultura organizacional, por otro lado, puede ser creada de forma consciente o evolucionar con el tiempo, aunque siempre influye significativamente en el entorno laboral. Aunque intangible, esta cultura afecta todo lo que ocurre en la organización, funcionando como un sistema que rodea y condiciona el comportamiento de sus miembros. (Yopan Fajardo et al., 2020). Porter (1980) complementa esta perspectiva al resaltar que la cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia competitiva de la empresa.

En este contexto, Porter (1980) manifiesta que diferentes estrategias pueden requerir estilos de liderazgo diversos y dar lugar a entornos corporativos variados. Por ejemplo, en el ámbito de la planificación estratégica para la producción de diseño de indumentaria, una cultura organizacional que valore la innovación es esencial para desarrollar diseños únicos que se distingan en el mercado. Así, la alineación de recursos y capacidades con la cultura organizacional de la industria y las oportunidades estratégicas permite a las empresas formular estrategias competitivas firmes.

Para que esta alineación sea efectiva, la estructura organizacional juega un papel crucial dentro de la organización. La estructura organizacional se refiere a la manera en que una empresa distribuye sus funciones y responsabilidades internas. Esta configuración abarca la asignación de tareas en áreas o departamentos específicos, estableciendo una jerarquía clara de cargos y roles. De este modo, la estructura organizacional no solo refleja cómo la entidad se concibe a sí misma y planifica su trabajo para lograr una operación eficiente y coordinada, sino que también se convierte en un elemento clave para adaptar las estrategias corporativas a las necesidades y objetivos específicos de la organización. Además, cada empresa puede ajustar su estructura según sus características, fortalezas y debilidades, asegurando la flexibilidad necesaria para enfrentar nuevos desafíos y cambios en el entorno (Editorial Etecé, 2024).

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales que se adaptan a las necesidades de cada empresa: la estructura lineal se basa en una jerarquía centralizada con niveles claros de autoridad; la horizontal reduce mandos medios para fomentar la comunicación directa; la funcional agrupa a los empleados según sus competencias en departamentos específicos; la divisional organiza al personal por producto o servicio; la matricial combina funciones y proyectos, donde los empleados reportan a dos supervisores; y la central se utiliza en grandes corporaciones con operaciones complejas que requieren coordinación en múltiples áreas y localizaciones (Quiroa, 2020).

Una herramienta que facilita esta alineación de los recursos y capacidades es el *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral, desarrollado por Kaplan y Norton (1992), es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a traducir la visión y estrategia en medidas de desempeño. Este marco abarca cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. El BSC facilita a las empresas la alineación de sus recursos y capacidades con sus objetivos estratégicos, asegurando que las actividades diarias reflejen las prioridades estratégicas. Isoraite (2008) amplía esta visión al describir cómo el BSC traduce la estrategia en acción mediante la definición y comunicación de métricas de desempeño, y compara su uso entre los sectores público y privado, señalando que debe adaptarse para centrarse en la eficacia de la misión y la satisfacción del cliente en el sector público.

Tabla 15*Perspectivas del Balanced Scorecard o Marco Integral*

Perspectiva	Descripción
Perspectiva Financiera	Incluye métricas relacionadas con el rendimiento financiero de la organización, como ingresos, beneficios, rentabilidad y valor para los accionistas.
Perspectiva del Cliente	Se centra en la satisfacción del cliente, la retención, la cuota de mercado y otros indicadores que reflejan el valor percibido por los clientes.
Perspectiva de Procesos Internos	Evalúa la eficiencia y eficacia de los procesos internos clave que afectan directamente al rendimiento de la organización. Esto puede incluir medidas de calidad, tiempo de ciclo y mejora de procesos.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Se enfoca en el desarrollo del capital humano, la infraestructura tecnológica y la cultura organizacional que impulsa la mejora continua y la innovación.

Nota. Elaboración propia a partir de Kaplan et al. (1992)

Seguidamente, en la planificación estratégica, las variables externas también juegan un papel importante al influir en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas variables, que se encuentran fuera del control directo de la empresa, pueden presentar tanto oportunidades, como la expansión a nuevos mercados, o amenazas, como la intensificación de la competencia global, en el entorno empresarial. Externamente, las empresas deben mantenerse alertas a las tendencias del mercado y a las preferencias cambiantes de los consumidores, y las condiciones económicas y regulatorias.

Estas condiciones externas pueden ser analizadas mediante el uso del marco PESTEL, una herramienta clave en la planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a identificar y evaluar cómo los factores del macroentorno —políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales— pueden impactar su operación y desarrollo (Johnson et al., 2005). Cada uno de estos factores puede afectar a las organizaciones de manera diferente, dependiendo del sector y del país en el que operan. Por ejemplo, un cambio en las políticas fiscales de un país puede ofrecer oportunidades para reducir costos operativos, mientras que avances tecnológicos pueden permitir a las empresas mejorar sus procesos productivos y ofrecer productos innovadores al mercado.

Al aplicar el análisis PESTEL, las organizaciones pueden identificar los principales factores de cambio y prepararse para diversos escenarios futuros. Esto permite a los gerentes ajustar sus estrategias para adaptarse a los cambios del entorno empresarial de manera efectiva, asegurando que la empresa pueda prosperar en un contexto en constante evolución. Por ejemplo, al evaluar la infraestructura del mercado, una empresa puede determinar si existen redes de transporte y comunicación adecuadas para facilitar la distribución de sus productos. Además, entender las normas culturales locales puede ayudar a personalizar los productos y servicios para satisfacer mejor las necesidades del mercado (Johnson et al., 2005).

Figura 9

El marco PESTEL



Nota. Tomado de Johnson et al. (2005, p.68)

Es así como el autor ejemplifica a la globalización como parte de estas variables externas en la planificación estratégica, factor relevante porque es un fenómeno que afecta múltiples aspectos del entorno macroeconómico en el que operan las organizaciones.

Tabla 16

Impacto de la globalización dentro del análisis PESTEL

Factores Políticos	Factores Económicos
<ul style="list-style-type: none"> - Políticas Comerciales Internacionales: La globalización ha llevado a un aumento en los acuerdos comerciales y la cooperación entre países, lo que impacta las políticas fiscales y de comercio internacional. - Estabilidad Gubernamental: Los cambios políticos en un país pueden influir en su relación con otros países y su papel en la economía global. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados Globales: La globalización ha facilitado el acceso a nuevos mercados y ha intensificado la competencia económica a nivel internacional. - Ciclos Económicos Globales: Las economías están más interconectadas, lo que significa que las crisis o booms económicos en una región pueden tener efectos globales.
Factores Socioculturales	Factores Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> - Homogeneización de Culturas: A medida que las culturas se influyen mutuamente, las preferencias y necesidades de los consumidores tienden a converger, lo que puede llevar a estrategias de marketing globales. - Movilidad Social y Demográfica: La globalización facilita la movilidad de personas entre países, afectando la demografía y la dinámica social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Innovación Global: La globalización acelera la transferencia de tecnología y el desarrollo de innovaciones que pueden ser implementadas a nivel mundial. - Comunicación y Distribución: Las tecnologías globales han revolucionado la forma en que las empresas se comunican y distribuyen productos a nivel internacional.
Factores Ambientales	Factores Legales
<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones Ambientales Globales: A medida que los problemas ambientales se reconocen globalmente, las regulaciones tienden a alinearse, afectando a las industrias en múltiples países. - Consumo de Recursos Globales: La globalización ha incrementado la demanda de recursos naturales, afectando la sostenibilidad ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estandarización Técnica y Legal: La globalización promueve la estandarización de leyes y regulaciones, lo que puede facilitar el comercio internacional y la inversión extranjera.

Nota. Elaboración propia a partir de lo propuesto por Johnson et al. (2005)

En el contexto de la gestión estratégica, Morrison et al., (1996) en su publicación *The strategic management response to the challenge of global change*, manifiestan que realizar un análisis externo es fundamental para que las organizaciones comprendan las dinámicas del entorno que pueden influir en su éxito. Este análisis, como se mencionó, se centra en identificar las tendencias y desarrollos en áreas sociales, tecnológicas, económicas, ambientales y políticas que presentan tanto amenazas como oportunidades. Al evaluar estos factores externos, la organización puede anticipar cambios y adaptar sus estrategias de manera proactiva. Involucrar a líderes de todas las áreas funcionales en este proceso no solo facilita una comprensión compartida de las influencias externas, sino que también fomenta la cooperación necesaria para implementar los ajustes estratégicos requeridos. Este enfoque holístico permite que la organización sea más ágil y receptiva, asegurando que pueda responder efectivamente a los desafíos del entorno externo mientras aprovecha nuevas oportunidades para el crecimiento y la innovación.

Al integrar estas consideraciones internas y externas en su planificación estratégica, las empresas textiles pueden desarrollar un enfoque equilibrado que no solo mejore la eficiencia operativa, sino que también fomente la resiliencia y la capacidad de adaptación a un entorno empresarial en constante cambio. Este enfoque holístico asegura que las empresas no solo reaccionen a los cambios, sino que también los anticipen y se posicionen estratégicamente para el éxito a largo plazo.

1.3.2 Aspectos de la planeación estratégica para emprendimientos de diseño

Para abordar el nuevo tema, es esencial aplicar los fundamentos de la planeación estratégica en el emprendimiento de diseño. Esta necesidad surge no solo porque es el tema principal de investigación, sino también debido a que los emprendedores del sector textil a menudo cometen el error de lanzar nuevas marcas o proyectos sin una organización adecuada que garantice el éxito o, al menos, reduzca el riesgo de inversión en términos de tiempo y dinero. La falta de una planificación estratégica estructurada puede resultar en fallos significativos que afectan la sostenibilidad y competitividad del negocio. La integración de la educación en emprendimiento dentro de los currículos de diseño, como lo discute Gunes (2012), es vital para preparar a los estudiantes no solo en habilidades técnicas, sino también en competencias empresariales que les permitan gestionar sus proyectos de manera efectiva, la inclusión de

cursos especializados en emprendimiento dentro de los programas de educación en diseño es esencial para preparar a los estudiantes para los desafíos del mercado laboral actual. Esto incluye el aprendizaje de habilidades en planificación estratégica, gestión financiera y marketing, que son fundamentales para convertir ideas innovadoras en productos rentables.

Para comenzar, emprender se define como la acción de iniciar un proyecto o negocio con características innovadoras que introducen nuevas ideas y habilidades creativas, manteniendo una visión que persiste en el tiempo a pesar de la exposición al riesgo (Curto Grau, 2012). Este proceso implica identificar oportunidades existentes en el mercado y desarrollar una planificación estratégica que permita ejecutar las funciones, tareas y actividades necesarias para el proyecto o negocio (Editorial RSyS, 2021). En este sentido, emprender combina un conjunto de acciones para lanzar un proyecto innovador en el mercado, con objetivos económicos, políticos o sociales. Dado que el emprendimiento conlleva una cuota de incertidumbre (Formichella et al., 2004), es fundamental realizar diversos testeos para recolectar datos y ajustar estrategias hasta alcanzar un punto de equilibrio. De manera similar, Rodríguez Lucio y Montiel Méndez, en su artículo *Diseño y Emprendimiento*, analizan el emprendimiento bajo esta perspectiva:

Podemos entender el emprendimiento como la búsqueda de oportunidades dentro de un contexto determinado haciendo uso de los recursos disponibles, buscando crear ventajas competitivas que proporcionen algún beneficio a quien lleva a cabo esta actividad (2020, p.214).

Por consiguiente, para conceptualizar el emprendimiento de diseño, citamos a Hawkins (2013) con su definición de diseño: “design is the conscious improvement of something so it fulfills its function better, perhaps by being more elegant or more beautiful or just more fun” [El diseño es la mejora consciente de algo para que cumpla mejor su función, quizás siendo más elegante o más bello o simplemente más divertido] (p. 180).

Asimismo, Serrano (2008) lo definió como:

Una actividad humana fundamental, eminentemente creativa que organiza y transforma el medio ambiente para satisfacer necesidades físicas, culturales y espirituales del hombre [...]. Esta disciplina se identifica con la acción humana de cambio consciente de forma, es praxis trascendente porque se origina en el

propio agente y termina fuera de él; es poiesis creativa porque agrega al ser algo que no existe (p. 25).

De esta manera, el emprendimiento de diseño no solo abarca la innovación creativa a través de la mejora y transformación de algo existente, sino que también busca satisfacer necesidades del usuario mediante una propuesta física, como un producto vestimentario. Estos emprendimientos deben contribuir a su vez al desarrollo social, económico y cultural. Es decisivo que los diseñadores superen el aislamiento tradicional al hablar sobre negocios y que aprendan a gestionar el desarrollo de las profesiones de diseño. Esto implica trazar estrategias que les permitan posicionarse en el mercado e integrar conocimientos de gestión empresarial en el campo del diseño (Rodríguez Lucio & Montiel Méndez, 2020).

Un emprendimiento de diseño estratégico, según Kuratko y Audretsch (2009), combina eficazmente varios elementos para crear una ventaja competitiva sostenida. Esto implica definir la misión de la empresa, establecer objetivos alcanzables, desarrollar estrategias y formular directrices políticas que guíen las acciones empresariales. Esta integración permite a los emprendedores identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado, al tiempo que gestionan efectivamente los recursos internos para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

El concepto de emprendimiento estratégico se refiere a saber desarrollar un producto con la búsqueda simultánea de oportunidades y ventajas competitivas. Este enfoque permite a las empresas de diseño adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aprovechar las nuevas oportunidades de crecimiento (Kuratko et al., 2009). Integrar la mentalidad emprendedora en la estrategia de la empresa fomenta la innovación continua y la capacidad de adaptación, necesario para el éxito a largo plazo en la industria del diseño. De hecho, “entrepreneurship is not a foreign concept to the design area. Both are working to shape the future by the new one as well as denying the past” [El emprendimiento no es un concepto ajeno al área de diseño. Ambos trabajan para dar forma al futuro a través de la creación de lo nuevo y la negación del pasado] (Gunes, 2012, p. 65), lo que subraya la importancia de este enfoque en la evolución constante del sector.

En este contexto, los emprendimientos de diseño, según Gunes (2012), abarcan varios aspectos clave que son esenciales para el crecimiento y la estabilidad de una empresa. Estos incluyen la conceptualización, producción y comercialización de una idea de diseño, el cual se consi-

dera una actividad estratégica en muchas empresas porque los nuevos productos continuamente reemplazan a los antiguos y definen nuevas competencias en el mercado. En otras palabras, la innovación se encarga del rediseño de nuevos productos, que incluye la creación de nuevos bienes de consumo a través del pensamiento creativo, la planificación y elementos de valor agregado como la marca, la identidad, el empaque, el color, el acabado, la materialidad, la forma y la experiencia de los consumidores.

Es importante reconocer que los emprendimientos de diseño son una parte integral de la economía creativa, también conocida como la economía naranja. Howkins (2013), en su libro *The Creative Economy*, describe la creatividad como un proceso en el cual las ideas se transforman en nuevas ideas, asignando significados diferentes a los ya existentes. La creatividad conduce a la innovación y al arte. “Creativity by itself has no economic value until it takes shape, means something and is embodied in a product that can be trade” [La creatividad por sí sola no tiene un valor económico hasta que cobra forma, adquiere significado y se plasma en un producto que puede ser comercializado] (p. 5). De este modo, un producto creativo es un bien, servicio o experiencia con valor económico según el significado que se le asigne. Por tanto, “a creative economy is a system for the production, exchange and use of creative products” [la economía creativa es un sistema de producción, intercambio y uso de productos creativos] (p. 6).

En la economía naranja podemos incluir a los emprendedores, empresarios (aunque a muchos no le guste el título) y otros participantes (actores) de la industria creativa y cultural. Las actividades que engloba la economía naranja incluyen el diseño (en todas sus especialidades), el teatro, el cine, la música, el turismo, el desarrollo de software y todas aquellas disciplinas que utilizan la creatividad como recurso y/o insumo principal [...]. El mismo caso refiere a la moda, diferenciando entre el diseño de autor y los emprendimientos tradicionales de comercialización de indumentaria. En ocasiones, ese límite podría llegar a ser un poco difuso (al menos para los que se asoman por primera vez en el tema) (Del Vecchio, 2022, p.8).

La generación de valor mediante los principios de la economía creativa se materializan dentro de la industria creativa, la cual comprende diversas disciplinas que utilizan la creatividad como su principal recurso para producir bienes y servicios con alto valor agregado. En este escenario, la industria creativa comenzó a ser popular tras la decisión del gobierno

británico de 1998, al brindar este título a 14 sectores de la industria: publicitaria, arquitectura, ocio, software, arte, artesanal, diseño, moda, teatro, música, cine, tv, radio, publicidad (Howkins 2013).

El emprendimiento en la industria creativa de la moda combina innovación, creatividad y gestión estratégica para desarrollar productos y servicios que responden a las necesidades del mercado y aprovechan las oportunidades emergentes. Este enfoque permite a los diseñadores y emprendedores en el sector de la moda no solo crear piezas únicas, sino también construir modelos de negocio sostenibles. Sarzosa Brazzera, (2021) afirma que la industria de la moda se caracteriza por su constante necesidad de innovación. De este modo, la adopción de metodologías como *Design Thinking* y *Lean Canvas* permite a los emprendedores de moda idear soluciones creativas y efectivas que faciliten el desarrollo de productos, los cuales no deben ser solo estéticamente atractivos, sino también funcionales y alineados con las tendencias del mercado objetivo.

El Lean Canvas, según Maurya (2012) en su libro *Running Lean*, es una herramienta de una sola página diseñada para capturar el modelo de negocio de una startup de manera concisa y ágil. Adaptado del Business Model Canvas de Alex Osterwalder, el Lean Canvas se enfoca en ser rápido de completar y en identificar los elementos más críticos y riesgosos de un negocio, incluyendo el problema, la solución, los segmentos de clientes, y la propuesta de valor única. Su propósito es facilitar la iteración rápida y la validación de ideas, ayudando a los emprendedores a enfocarse en las áreas de mayor riesgo y a ajustar sus modelos de negocio basándose en el aprendizaje continuo y el *feedback* del cliente.

Figura 10

Lean Canvas

PROBLEM Top 3 problems	SOLUTION Top 3 features	UNIQUE VALUE PROPOSITION Single, clear, compelling message that states why you are different and worth buying	UNFAIR ADVANTAGE Can't be easily copied or bought	CUSTOMER SEGMENTS Target customers
			CHANNELS Path to customers	
COST STRUCTURE Customer Acquisition Costs Distributing Costs Hosting People, etc.		REVENUE STREAMS Revenue Model Lifetime Value Revenue Gross Margin		
PRODUCT		MARKET		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com>) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Un-ported License.

Nota. Tomado de Maurya (2012, p.5).

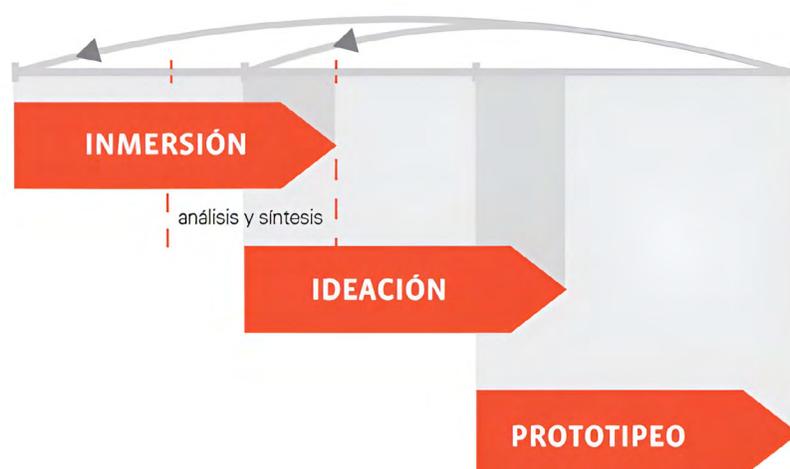
El modelo Lean Canvas, aplicado a la industria de la moda, ofrece a los diseñadores un marco estructurado para desarrollar productos que son tanto estéticamente atractivos como funcionales. Permite identificar las necesidades específicas de los clientes, asegurando que las colecciones se alineen con las tendencias del mercado objetivo. Al definir claramente el segmento de clientes, los diseñadores pueden enfocar su propuesta de valor única para destacar la funcionalidad y el diseño innovador de sus prendas. El enfoque iterativo del Lean Canvas fomenta la obtención de retroalimentación continua, lo que permite ajustar y mejorar los diseños según las necesidades reales del consumidor. Además, al centrarse en las métricas clave y los canales de distribución, los diseñadores pueden medir el éxito de sus productos y optimizar su alcance y aceptación en un mercado altamente competitivo.

Continuando con las herramientas mencionadas, el Design Thinking es un enfoque innovador que fusiona ciencia, tecnología y arte para desarrollar soluciones centradas en el ser humano. Este método se basa en un profundo entendimiento de las necesidades, emociones y comportamientos de las personas para diseñar productos y servicios que mejoren su calidad de vida. Al fomentar la colaboración entre equipos diversos, el Design Thinking permite la creación de prototipos y la co-creación de soluciones creativas e inusuales. Este enfoque desafía las normas tradicionales al emplear herramientas innovadoras como el teatro, las representaciones visuales y las metáforas para abordar problemas complejos de manera efectiva y fomentar la innovación (Vianna et al., 2013). . A diferencia de métodos centrados solo en el diseño estético, este enfoque pone a los consumidores en el centro del proceso de desarrollo, utilizando la empatía para comprender a fondo sus necesidades y deseos. Esto permite que las organizaciones generen soluciones que realmente importen a los usuarios, impulsando la innovación y ofreciendo valor significativo (Brown, 2009).

Según los autores Vianna et al. (2013), el proceso de Design Thinking se estructura en varias etapas clave. Comienza con la Inmersión, que implica comprender el problema desde la perspectiva del usuario final, y se subdivide en Inmersión Preliminar, para reencuadrar y entender el problema, e Inmersión en Profundidad, para identificar necesidades y oportunidades. A esto le sigue el Análisis y Síntesis, donde se organiza la información para detectar patrones y oportunidades. Luego, la fase de Ideación busca generar ideas innovadoras a través de actividades colaborativas, utilizando herramientas de síntesis para crear soluciones relevantes. Finalmente, el Prototipado permite materializar estas ideas, facilitando el aprendizaje continuo y la validación de soluciones. Aunque estas etapas se presentan de manera secuencial, pueden ocurrir en paralelo para adaptarse mejor al proyecto.

Figura 11

Esquema representativo de las etapas del proceso de Design Thinking



Nota. Tomado de Vianna et al. (2013, p. 18).

Tanto el Lean Canvas, Design Thinking son herramientas de innovación y enfoque en el cliente, al ser utilizados para la planeación estratégica en la producción de propuestas de diseño pueden ayudar a visualizar y validar modelos de negocio de manera rápida...

El Design Thinking, según el artículo de Duggal (2024), se presenta como una herramienta esencial para los emprendedores de moda, facilitando la comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores para diseñar experiencias personalizadas y productos innovadores. El autor manifiesta que en India, marcas como Fabindia y Myntra han ejemplificado este enfoque exitosamente. Fabindia logró un equilibrio entre la artesanía tradicional y el diseño moderno, colaborando con artesanos locales para crear colecciones atractivas, mientras que por otro lado, Myntra mejoró la experiencia del usuario con recomendaciones personalizadas y una función de prueba virtual, aumentando la lealtad del cliente y el compromiso con la marca.

Tanto el *Lean Canvas* como el *Design Thinking* son herramientas de innovación y enfoque en el cliente, al ser utilizados para la planeación estratégica en la producción de propuestas de diseño pueden ayudar a visualizar y validar modelos de negocio de manera rápida, permitiendo ajustar la estrategia basándose en datos reales y *feedback* del mercado y también poner al consumidor en el centro, asegurando que los productos y servicios desarrollados no solo sean innovadores, sino también alineados con las necesidades del mercado. Al combinar estos enfoques, las empresas pueden crear estrategias dinámicas y adaptables que promuevan la innovación continua y la satisfacción del cliente, asegurando que la planificación estratégica no sea un proceso estático, sino uno que evoluciona constantemente para enfrentar cambios en el entorno del mercado y las expectativas de los consumidores.

Es así como Karkkainen (et al., 2019) concuerda que para desarrollar los procedimientos necesarios en la producción de propuestas de diseño, se necesita interconectar tres fases: un plan estratégico, la evaluación de las necesidades del cliente y el desarrollo de producto.

En definitiva, la planificación estratégica en los emprendimientos de diseño busca identificar y priorizar áreas clave de producción para desarrollar propuestas efectivas. A través del establecimiento de objetivos específicos, se facilita la evaluación de las necesidades del cliente y el desarrollo de productos. Esta planificación integra tanto estrategias comerciales actuales como de innovación, marca y diseño. Asimismo, clarifica los objetivos comerciales y económicos, evitando actividades que puedan perjudicar al negocio prematuramente, asegurando así una gestión eficiente y orientada al crecimiento sostenible (Hilletoft et al., 2010).

2 PLANIFICACIÓN

2. PLANIFICACIÓN

2.1. Definición de unidades de análisis

2.1.1. Talleres satélite de confección

Un taller satélite de confección es un establecimiento comercial que opera de manera independiente pero colabora de forma habitual o permanente con empresas de confección reconocidas. Estos talleres son responsables de llevar a cabo diversas actividades que van desde el diseño hasta la confección de prendas y su función principal es ofrecer servicios de tercerización para que las marcas puedan lanzar sus productos al mercado sin involucrarse directamente en el proceso de producción. Los talleres satélite son especialmente valiosos en momentos de alta demanda o situaciones de emergencia, cuando las empresas necesitan incrementar rápidamente su capacidad de producción. A diferencia de las maquilas, que suelen estar ubicadas en zonas de libre comercio y se centran en el valor agregado para la exportación, los talleres satélite se enfocan en el mercado local. Sin embargo, estos talleres enfrentan desafíos significativos, como la informalidad en los acuerdos contractuales y las dificultades para las empresas en mantener el control de calidad, lo que puede afectar la consistencia y la reputación de los productos finales.

2.1.2. Diseño de indumentaria.

El diseño de indumentaria en Cuenca se entiende como una actividad proyectual que busca transformar necesidades humanas básicas en soluciones creativas y funcionales, mediante la creación de prendas de vestir. Este proceso implica el paso de un objeto bidimensional, como la tela, a uno tridimensional, que es el indumento final. El diseño de indumentaria requiere un profundo conocimiento de materiales, tecnologías, procesos productivos y funcionalidades, más allá de una simple cuestión de apariencia. Se enmarca dentro de un campo de producción que integra tanto la elaboración artesanal como la industrial, y demanda del diseñador habilidades para gestionar desde la conceptualización hasta la manufactura del producto.

2.1.3. Planeación estratégica.

La planeación estratégica es un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y las acciones necesarias para alcanzarlos, considerando los recursos disponibles y las condiciones del entorno interno y externo. Este enfoque permite a las empresas anticiparse a los cambios y adaptarse a un entorno complejo y dinámico, optimizando la toma de decisiones para lograr una ventaja competitiva sostenible. La planeación estratégica es cíclica, comenzando con la identificación de la misión, visión, y valores, seguido de un análisis del entorno para evaluar oportunidades y amenazas. Esto se complementa con un análisis interno de fortalezas y debilidades, permitiendo la formulación de estrategias que alinean las metas con las capacidades de la empresa.

2.2. Definición de variables

2.2.1. Recursos de los talleres satélite de confección (empresas de producción de prendas con telas de tejido de punto de producción limitada).

Los recursos de los talleres satélite de confección abarcan materiales, tecnología y capital humano. Los recursos materiales incluyen la disponibilidad de textiles y maquinaria especializada en bases textiles de punto, mientras que los recursos tecnológicos se centran en el uso de software de diseño y herramientas de gestión de producción. En cuanto al capital humano, es fundamental contar con una fuerza laboral capacitada en técnicas de costura y manejo de maquinaria específica para prendas de punto. Además, los recursos intangibles como la marca, la reputación, y el conocimiento acumulado en la organización son esenciales para la identidad y valor de la empresa.

2.2.2. Capacidades de los talleres satélite de confección (empresas de producción de prendas con telas de tejido de punto de producción limitada).

Las capacidades de los talleres satélite de confección son esenciales para su éxito y permanencia en el sector. Estas capacidades incluyen la competencia técnica para producir prendas de punto de alta calidad, la flexibilidad para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y la eficiencia en la gestión de la cadena de suministro. Además, son capaces de integrar prácticas innovadoras y sostenibles mejoran la calidad del producto y al mismo tiempo reducen el impacto ambiental. La habilidad de los talleres para adaptarse rápidamente a nuevas tendencias y tecnologías les permite maximizar el valor generado a partir de sus recursos y asegurar una posición favorable dentro del sector textil.

2.2.3. Limitaciones de los talleres satélite de confección (empresas de producción de prendas con telas de tejido de punto de producción limitada).

Las limitaciones de los talleres satélite de confección incluyen restricciones en la capacidad de producción y logística, dificultades para gestionar pedidos debido a la dispersión de los trabajadores y la falta de instalaciones centralizadas, así como el acceso limitado a recursos, tecnología y capacitación del personal. Además, enfrentan problemas de gestión organizativa, con procesos no optimizados, lo que complica la relación con clientes y proveedores. Estas limitaciones pueden impactar la calidad de los productos y la eficiencia operativa, poniendo en riesgo la sostenibilidad del negocio.

2.2.4. Producción de propuestas de diseño de indumentaria.

La producción de propuestas de diseño de indumentaria es un proceso que convierte ideas creativas en productos tangibles, abarcando desde la conceptualización hasta la manufactura y comercialización. Este proceso comienza con el desarrollo de un boceto inicial y avanza a través de etapas como el patronaje, corte y confección de prototipos, los cuales son evaluados y ajustados en función de criterios de diseño, ajuste y calidad del material, siempre alineados con las necesidades del consumidor. El objetivo es obtener un producto final listo para la planificación de la producción en serie. Para lograr una producción efectiva, es necesario integrar factores como la gestión organizativa, las tendencias del mercado, la gestión de costos y riesgos, así como la incorporación de innovaciones tecnológicas y sostenibles.

2.2.5. Calidad en propuestas de diseño de indumentaria.

La calidad en las propuestas de diseño de indumentaria se refiere a la capacidad de las prendas para satisfacer las expectativas del consumidor en términos de diseño, funcionalidad y durabilidad. Este concepto incluye tanto los aspectos estéticos como los técnicos y funcionales, asegurando que las prendas sean visualmente atractivas y cómodas para el uso diario. La calidad implica una cuidadosa selección de materiales, un correcto seguimiento en el proceso de producción y una revisión de calidad exhaustiva para garantizar que el producto final cumpla con los estándares establecidos por el diseñador.

2.2.6. Variables internas de la planeación estratégica. Recursos y capacidades, cultura organizacional, estructura organizacional y procesos y sistemas.

En la planificación estratégica, las variables internas son esenciales para definir la capacidad competitiva de una organización. Estas variables incluyen recursos tangibles, como el capital financiero, los activos físicos, y la tecnología disponible, que son fundamentales para el funcionamiento operativo. Los recursos intangibles, como la cultura organizacional, la reputación y el capital humano, también juegan un papel crucial al influir en la innovación y la eficiencia. La cultura organizacional, por ejemplo, establece los valores y normas que guían las decisiones y comportamientos dentro de la empresa, mientras que el capital humano aporta las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar estrategias efectivas. Además, las capacidades de la organización, que se desarrollan a través de la integración y aplicación de estos recursos, determinan su habilidad para innovar, y gestionar la cadena de suministro de manera eficiente.

2.2.7. Variables externas de la planeación estratégica. Factores económicos, políticos y legales, sociales y demográficos, tecnológicos, competitivos y medioambientales.

En la planificación estratégica, las variables externas son factores fuera del control de la organización que pueden influir significativamente en su éxito. Estas variables incluyen factores políticos, como políticas comerciales internacionales y la estabilidad gubernamental, que afectan cómo y dónde una empresa puede operar. Los factores económicos, como los ciclos económicos globales y el acceso a nuevos mercados, determinan las oportunidades de crecimiento y expansión. Los factores socioculturales, que comprenden cambios en la demografía y preferencias de los consumidores, impactan las estrategias de marketing y producto. Los avances tecnológicos ofrecen oportunidades para innovar y mejorar procesos, mientras que las regulaciones ambientales y legales establecen los límites dentro de los cuales las empresas deben operar.

3 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Figura 12

Encuesta realizada en Google Forms



The image shows a Google Form interface. At the top, there are tabs for 'Questions', 'Responses' (with a count of 84), and 'Settings'. The main title of the form is 'BASE DE DATOS TALLERES SATÉLITE Y MAQUILAS DE CONFECCIÓN CIUDAD DE CUENCA'. Below the title, there are formatting icons for bold, italic, underline, link, and unlink. The body of the form contains a paragraph of text: 'Saludos cordiales. Mi nombre es Daniela Carrión, diseñadora textil y moda y estudiante de posgrado de la Universidad del Azuay y me encuentro realizando un proyecto de investigación en la ciudad de Cuenca, que fomente los vínculos y relaciones comerciales entre las empresas textiles, diseñadores y talleres satélite o maquilas de confección. Por esta razón, le solicito muy comedidamente llenar el siguiente formulario para ser agregado a una base de datos que agilice el proceso de búsqueda y selección cuando se requiera de sus servicios de maquila.' Below the text is a text input field with the label 'Nombres y Apellidos. *' and a placeholder 'Short answer text'.

Nota. Cuestionario completo ([Ver Anexo 1](#))

El modelo de la encuesta, diseñado para identificar talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca, está estructurado en secciones que buscan obtener una visión integral y detallada de los participantes. Inicialmente, se recopilan datos personales y del taller, incluyendo nombres y apellidos del encuestado, nombre del taller y su ubicación específica. A continuación, se explora el área de especialización del taller, con opciones como deportivo, formal, médico, entre otros, permitiendo también especificar áreas adicionales. La capacidad de producción es otra dimensión evaluada, solicitando detalles sobre la cantidad mínima de unidades aceptadas para pedidos de maquila. La encuesta también indaga sobre la experiencia y la pertenencia a asociaciones, gremios o clústeres de confección, pidiendo especificar en caso de que la respuesta sea afirmativa. Finalmente, se solicitan datos de contacto, incluyendo un número de teléfono y una dirección de correo electrónico opcional, para facilitar futuras comunicaciones. La información recolectada se utilizó para construir una base de datos ([Ver Anexo 2](#)), que tras aplicar diversos filtros, permitió seleccionar tres candidatos para entrevistas en profundidad, facilitando la identificación de talleres satélite potenciales en el sector textil y de confección local.

Seguidamente, para identificar los talleres satélite potenciales en la ciudad de Cuenca, se empleó una metodología de gestión de datos que involucró cinco etapas de filtrado aplicadas a la base de datos obtenida. En la aplicación de estos filtros se utilizó Excel como herramienta principal, lo cual facilitó y permitió determinar con mayor exactitud los datos filtrados. Las funciones empleadas incluyeron CONTAR, CONTAR.SI y SUMA, además de la creación de gráficos estadísticos para una mejor visualización de los datos. Este enfoque sistemático y visual ayudó a garantizar la precisión y claridad en la selección de los talleres.

- Filtrado Geográfico:** Inicialmente, se filtró la base de datos para incluir únicamente a los talleres ubicados en la ciudad de Cuenca. Este primer filtro aseguró que todos los talleres considerados fueran relevantes para el área de estudio.

Figura 13

Filtro 1: Filtrado geográfico

	Nombres y Apellidos.	Nombre de la empresa o taller.	Sector en donde se encuentra ubicado (ciudad, barrio):	Área er
1	Ana Cabrera	Sin nombre	Miraflores via sinincay cruce del carmen	Deportiv
2	Barbecho Chalco Yolanda	Taller de costura	24de mayo y golondrinas sector UDA	Deportiv
3	Beatriz de los Angeles Morocho Baculi	Confecciones Marcia	Cuenca	Masculin
4	Blanca Susana Bombón Palango	Dandelion	Sinincay	De todo
5	Carmen Taday	Passport confecciones	Quito barrio Argelia	Médico,
6	Carolina Paucar	Confecciones Caroline	Quito/ valle de los chillos	Deportiv plano,
7	Diana pauta	Infinity	Cuenca sector la gloria	Masculin
8	Diego Javier Quinatoa	Almiratex	Ambato	Masculin
9	Dixon David Valverde González	Servicio de corte	Guayas Duran	Deportiv
10	DOLORES MARIUXI ARIAS CRIOLLO	Mulla killa	Cuenca, barrio la Fatima	Modista
11	Edgar velez	Manufacture news proces	Baños	Masculin mesclilla
12	Edgar Yagloa	JB MAKING	Quito Solanda	Deportiv Tejido d
13	Edison German Marcatoma Villa	Vale y Ani confección Textil	Cuenca Miraflores	Formal,
14	Edwin Ortega	FATEXTI	Quito ... Chilibulo	Tejido pl
15	Elisabeth Ortega Quezada	Confecciones Evelyn	San Joaquín	Deportiv
16	Elizabeth Medina	Tallerc	Cuenca	Deportiv

2. **Eliminación de Duplicados:** Luego, se eliminaron los registros duplicados basados en el nombre del propietario del taller, lo cual garantizó que cada taller se contabilizara una sola vez, evitando redundancias en los datos

Figura 14

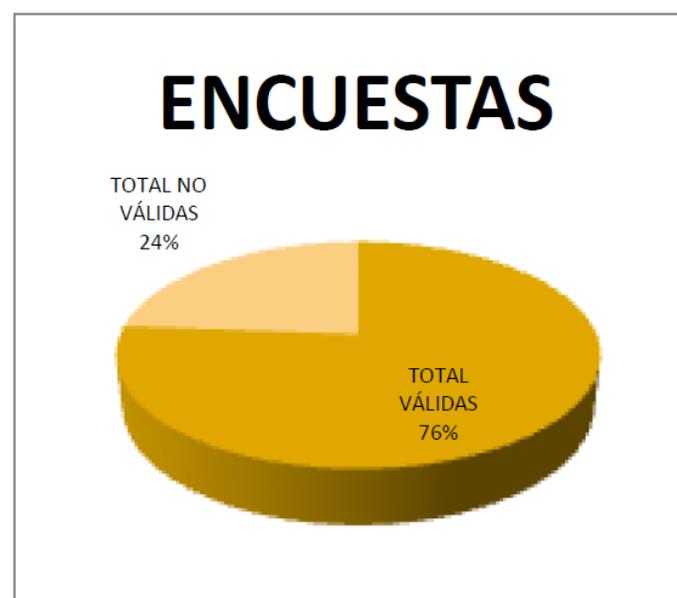
Filtro 2: Eliminación de duplicados

Gordillo Ortiz celestina Elizabeth	Abiss	Ricaurte
Janeth aguilar	Co fecciones yanelys	Piñas el oro
Janeth aguilar	Yanelys	Piñas
Janeth Aguilar	Confecciones yanelys	Piñas el oro
Janeth quinde	Taller "Churonita del cisne"	Cuenca-Quingeo
Jenny Fajardo	Confecciones Emily	Cuenca chaullabamba
Jenny Jackeline Guaman Alulima	D'VISSPORT	Santa Ana
Jenny Quito	Confecciones Jenny's	Av. Del tejat y calle del membrillo
Jessica sinchi	A&Dsport	Sinincay
Jessica Villa	Taller (Thiagos_sports)	La Fátima
Johanna Marlene Picon	Creaciones Johana	Cuenca
Josseline Maribel Solis Zumba	Confecciones JM	Barrial blanco
Juan Ulloa	INDUAL - la gran feria del Jean	Don Bosco
JUAN ULLOA	La gran feria del Jean INDUAL	DON BOSCO
Ketty cevales	Sin nombre	Guayaquil
Lorgia Mercedes Ávila	Confesiones Georgina	Yanaturto alto Cuenca vía a Sinincay
Lorgia Mercedes Ávila Chimbo	Confesiones Georgina	Bella vista
Lourdes Soledad Jimbo	Confecciones Soledad	BARRIS Maria Auxiliadora
Lourdes magdalena Buruhan Quituisac	Luly	Via al valle sector el coco
Lourdes Soledad jimbo Jimbo	Confecciones soledad	Barrio
Lucía Berrezueta	Taller d jeans	Cuenca parque de la madre

Figura 15

Porcentaje de encuestas válidas

TOTAL ENCUESTAS	84	100%
TOTAL VÁLIDAS	64	76%
TOTAL NO VÁLIDAS	20	24%

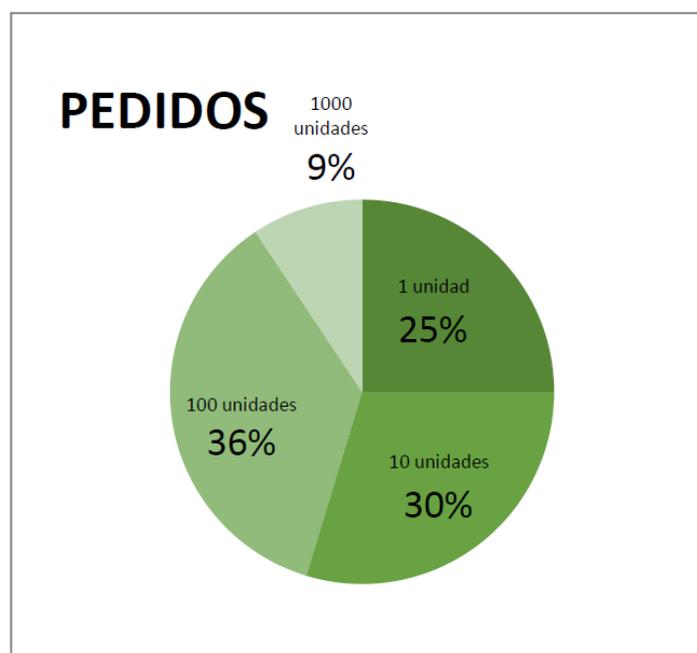


3. Capacidad de Producción: El siguiente filtro se enfocó en la capacidad de producción de los talleres, seleccionando aquellos que aceptaban pedidos pequeños, que varían entre 1 y 10 unidades. Este criterio ayudó a identificar talleres que podrían manejar producciones limitadas, delimitante aplicado al comienzo del proyecto de investigación.

Figura 16

Filtro 3: Capacidad de producción

PEDIDOS	
1 unidad	16
10 unidades	19
100 unidades	23
1000 unidades	6
TOTAL	64



4. Especialización en Tipos de Tejido: Se aplicó un filtro para incluir únicamente los talleres que trabajaban con tejidos de punto y en el área deportiva (debido a que estos últimos usan bases textiles de punto para la elaboración de sus productos). Esto permitió enfocarse en talleres con experiencia y capacidad en estos tipos de productos específicos, también delimitados en el diseño de proyecto de investigación.

Figura 17

Filtro 4: Especialización en Tipos de Tejido

PEDIDOS 1-10	35
TEJIDO DE PUNTO	23

8	Maribel Mateus	Rodfox	Misicata	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino	1
9	Mayra Alejandra Uzhca Zambrano	Mayu Confecciones	Ricaurte barrio el triunfo	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano, Todo tipo de prendas	1
10	Nancy Catalina Villa Villa	Moush	Ricaurte molino-pamba	Todo tipo de confección en punto deportivo plano médico masculino femenino	1
11	Noemi Elizabeth Landi	Noemi Landi Fashion Designer	Cuenca	Femenino	1
12	Norma Zoralia Suqui Iñamau	No tiene nombre	Quinta Chica Baja	Deportivo, Tejido de punto	1
13	Rosa margarita loja macas	BOOGUIE S.A	Yanuncay	Deportivo, Masculino, Femenino	1
14	Tania Alexandra Calle Torres	Novaimagen	Cuenca	Deportivo, Médico, Femenino, Bordados	1
15	Uwijint González Julissa Rosalía	Jrd & Alejandro	Trigales altos	Femenino	1

5. Ubicación Estratégica: Finalmente, se confirmó la ubicación exacta dentro de la ciudad de Cuenca, especificación dada en el objetivo general del proyecto, seleccionando talleres en áreas estratégicas que facilitaban la logística y la colaboración.

Figura 18

Filtro 5: Ubicación estratégica

DENTRO DE LA CIUDAD	6				
3	Emma Sangurima	Samy	Sayausi	Cortadora toda clase. De prenda prendas hospitalarias	1
4	Fanny Enriqueta MORO-CHO TACURI	Clínica de costura	Por el colegio j calle	Deportivo y medico	1
5	Jenny Fajardo	Confecciones Emily	Cuenca chaullabamba	Deportivo, Formal, Masculino, Femenino	1
6	Lorgia Mercedes Ávila	Confesiones Georgina	Yanaturo alto Cuenca vía a Sinincay	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino	1
7	Marcelo fernandez	Clase confecciones	Sector registraduría de la propiedad tras de la quinta lucrecia	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino,	1
8	Maribel Mateus	Rodfox	Misicata	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino	1

Para culminar el proceso de identificación de talleres satélite potenciales para la investigación, se seleccionaron los talleres que cumplieron con los criterios establecidos en la metodología de gestión de datos. Finalmente se eligió solamente tres, dada la disponibilidad de los propietarios para colaborar con las entrevistas ([Ver Anexo 3](#)). A continuación se presentan los talleres seleccionados, junto con una breve descripción de cada uno:

Clínica de Costura:

Clínica de Costura es un taller especializado en prendas deportivas y médicas, ubicado en el sector del colegio Manuel J. Calle. Con un año de experiencia, está dirigido por Fanny Enriqueta Morocho Tacuri.

Clase Confecciones:

Clase Confecciones, liderado por Marcelo Fernández y su esposa, se encuentra en el sector de la registraduría de la propiedad. Este

taller, con 35 años de experiencia, ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo prendas deportivas, formales, médicas, masculinas y femeninas.

Gaby Confecciones

Ubicado cerca de la Universidad del Azuay, Gaby Confecciones es un taller con 4 años de experiencia en la confección de prendas deportivas, médicas, masculinas y femeninas, dirigido por Gabriela Benitez.

Thiagos Sports

Thiagos Sports, gestionado por Jessica Villa, se especializa en ropa liviana y deportiva. Con 10 años de experiencia, se ubica en el sector de La Fátima.

Confecciones JM

Confecciones JM, con 2 años de experiencia, es dirigido por Josseline Maribel Solís Zumba. Este taller, ubicado en Barrial Blanco, se enfoca en la confección de prendas deportivas.

Velours

Velours, con 6 años de experiencia, está ubicado en el barrio Las Pencas. Bajo la dirección de Sofía Loor, este taller se especializa en prendas deportivas.

ML Productos

ML Productos, dirigido por Leonor Urgiles, se encuentra en el sector del Mercado 12 de abril. Con una vasta experiencia de 33 años en la confección de pijamas, ML Productos ha demostrado su capacidad y dedicación en la producción de prendas de alta calidad.

Tabla 17

Talleres satélite de confección que trabajan con bases textiles de punto y con producción limitada

Propietaria	Ubicación	Área	Experiencia
Marcelo Fernández	Sector registraduría tras de la quinta Lucrecia	Deportivo, formal, médico, masculino, femenino	35 años
Leonor Urgiles	Sector Mercado 12 de abril	Tejidos de punto	33 años
Jessica Villa	La Fátima	Ropa liviana y deportivo	10 años
Sofía Loor	Barrial Las Pencas	Deportivo	6 años
Gabriela Benítez	Autopista detrás de la Universidad del Azuay	Deportivo, médico, masculino, femenino	4 años
Josseline Maribel Solís Zumba	Barrial Blanco	Deportivo	2 años
Fanny Enriqueta Morocho Tacuri	Sector colegio Manuel J. Calle	Deportivo y médico	1 año

De esta lista de talleres potenciales para la investigación, se eligieron tres: ML Productos, Clase Confecciones y Velours. Estos talleres fueron seleccionados por su notable experiencia en el mercado y la disposición de sus propietarios para colaborar en la realización de las entrevistas. Además de su capacidad, especialización y compromiso con la producción de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

3.1.2. Recursos, capacidades y limitaciones de los talleres satélite de confección. Casos: Taller ML Productos, Taller Clase Confecciones y Taller Velours.

ML Productos, liderado por Leonor Urgiles, se presenta como un taller de confección consolidado en el mercado local de Cuenca. El taller cuenta con un equipo reducido pero eficiente de cinco personas, que incluye a la gerente y jefa de producción, una subgerente administrativa y dos operarias. Esta estructura permite una comunicación fluida y un ambiente laboral familiar, lo que resulta en un equipo cohesionado y altamente motivado. Además, la continua capacitación de su personal en habilidades técnicas y desarrollo personal fortalece su compromiso y efectividad, asegurando que el taller se mantenga a la vanguardia de las técnicas de confección modernas.

En cuanto a sus capacidades, el taller de Leonor destaca por su capacidad de producción de hasta 1000 prendas mensuales, una cifra notable para un taller de su tamaño. Esta capacidad se ve complementada por su especialización en pijamería, ropa de punto y artículos como sábanas y cobijas, lo que le permite adaptarse a las necesidades del mercado local. La implementación de tecnología y herramientas de gestión optimizan los procesos de producción, asegurando productos de alta calidad. Además, la experiencia de Leonor en el sector textil le permite anticiparse a las tendencias del mercado y ajustar su oferta para satisfacer las demandas de sus clientes, manteniendo así su relevancia y competitividad.

Por otro lado, la innovación es un pilar fundamental en ML Productos, donde Leonor ha sabido implementar técnicas avanzadas de patronaje y trabajar con materiales sostenibles, como el algodón orgánico. Su enfoque en la personalización y calidad diferenciada la ha posicionado favorablemente frente a la competencia de productos importados de bajo costo. La utilización de redes sociales para promocionar sus productos y recibir retroalimentación directa de los clientes es una estrategia clave que le ha permitido expandir su base de clientes y ajustar su oferta de manera ágil. Leonor también ha identificado oportunidades en el mer-

cado de hotelería, donde su experiencia en la producción de sábanas podría abrir nuevas líneas de negocio.

A pesar de sus numerosas fortalezas, ML Productos enfrenta limitaciones financieras que dificultan su expansión. La competencia con productos importados y el acceso limitado a financiamiento formal son desafíos significativos que Leonor ha enfrentado con creatividad y resiliencia. La estrategia de negociar mejores precios con proveedores y explorar nuevas alianzas comerciales ha sido fundamental para mantener la rentabilidad sin comprometer la calidad. Además, cumplir con las regulaciones fiscales y laborales representa un desafío constante, pero Leonor se mantiene informada y proactiva para asegurar que su negocio cumpla con todas las normativas vigentes.

Finalmente, Leonor tiene una visión clara para el futuro de ML Productos, con planes de expansión que incluyen la ampliación de su capacidad de producción, la apertura de una tienda en línea y la exploración de mercados internacionales. Su enfoque en la colaboración con otras organizaciones de la industria textil y la participación en programas de apoyo a la exportación reflejan su compromiso con el crecimiento sostenible y la internacionalización de su marca. Con su sólida experiencia y enfoque innovador, ML Productos está bien posicionado para enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades que se presenten, consolidándose como un referente en la industria textil local.

La estrategia de negociar mejores precios con proveedores y explorar nuevas alianzas comerciales ha sido fundamental para mantener la rentabilidad sin comprometer la calidad...

Tabla 18*Recursos, Capacidades y Limitaciones de MLproductos*

Recursos, Capacidades y Limitaciones de MLproductos	
Recursos	
Equipo humano	5 personas: gerente/jefa de producción, subgerente administrativa, 2 operarias
Ambiente laboral	Comunicación fluida, ambiente familiar, equipo cohesionado y altamente motivado
Tecnología	Herramientas de gestión avanzadas, tecnología moderna para optimización de procesos
Materias primas	Uso de materiales sostenibles como el algodón orgánico
Capacitación	Continua en habilidades técnicas y desarrollo personal
Capacidades	
Producción	Capacidad de 1000 prendas mensuales
Especialización	En pijamería, ropa de punto, sábanas y cobijas
Innovación	Técnicas avanzadas de patronaje, enfoque en personalización y calidad diferenciada
Mercado	Capacidad para anticiparse a tendencias y ajustar la oferta
Promoción	Uso de redes sociales para promoción y retroalimentación directa de clientes
Nuevas oportunidades	Identificación de oportunidades en el mercado de hotelería, producción de sábanas
Limitaciones	
Financieras	Limitaciones que dificultan la expansión
Competencia	Productos importados de bajo costo
Acceso a financiamiento	Limitado acceso a financiamiento formal
Regulaciones	Cumplimiento de normativas fiscales y laborales, representa un desafío constante
Expansión	Desafíos para ampliar capacidad de producción y explorar mercados internacionales

Clase Confecciones es un taller de confección con una sólida base de experiencia y dedicación. Fundado y dirigido por Rosa Elena Illescas Moguevejo, con el apoyo de su esposo Marcelo Fernández, el taller se ha establecido como un negocio familiar que combina habilidades tradicionales de costura (acabados artesanales) con adaptaciones modernas (bordados industriales) para satisfacer las demandas del mercado.

En cuanto a sus recursos, el taller cuenta con una variedad de maquinaria que permite abordar diferentes tipos de confección, incluyendo cuatro máquinas overlock de cinco hilos, una overlock de cuatro hilos, cuatro máquinas rectas (tres para tejidos livianos y una para tejidos pesados), y dos recubridoras de cinco hilos. Estas máquinas permiten realizar desde trabajos delicados hasta prendas que requieren una confección más robusta, como mochilas y chalecos de seguridad. Además, la disponibilidad de una máquina cortadora industrial de 12 pulgadas facilita el corte eficiente de grandes volúmenes de tela, lo que es esencial para cumplir con contratos de gran escala.

En términos de capacidades, Classe Confecciones tiene la habilidad de producir hasta 3,000 uniformes cuando se trabaja a máxima capacidad con un equipo de cinco personas. La experiencia acumulada por Rosa y Marcelo les permite manejar proyectos complejos, desde la creación de prototipos hasta la producción final de prendas. Su habilidad para interpretar fichas técnicas y adaptar patrones según las especificaciones del cliente es un valor agregado significativo. El taller también ofrece servicios de acabado, como bordados y estampados, lo que amplía su oferta de servicios y les permite captar una gama más amplia de clientes. Su enfoque en el uso de técnicas avanzadas, como la sublimación y el vinil térmico, evidencia su compromiso con la innovación en el sector de la confección.

Sin embargo, el taller enfrenta ciertas limitaciones. Una de las principales es la necesidad de apoyo adicional para manejar grandes volúmenes de trabajo en períodos de tiempo ajustados. La contratación de personal adicional es ocasional y depende de la carga de trabajo, lo que puede generar desafíos en la consistencia de la producción. Además, el taller debe lidiar con la competencia en precios, ya que las empresas suelen solicitar múltiples proformas, lo que puede presionar los márgenes de ganancia y dificultar el mantenimiento de un equilibrio financiero estable. En términos de gestión financiera, Rosa ha mencionado que la facturación electrónica y el cambio de RIMPE a RUC han complicado la estructura de costos, especialmente al considerar los gastos de materia prima, mano de obra y servicios básicos frente a los ingresos de los contratos.

No obstante, Classe Confecciones ha demostrado una notable capacidad de adaptación, tanto en términos de maquinaria como de técnicas de confección. La inversión en equipo más eficiente y la disposición para modificar métodos de trabajo según las necesidades del cliente son testimonio de su enfoque estratégico para mantenerse competitivos. Sin embargo, Rosa y Marcelo no disponen del tiempo para usar herramientas digitales como las redes sociales para promocionar su negocio, solamente a través del boca a boca han podido llegar a más clientes.

Mirando hacia el futuro, el taller tiene el potencial de consolidarse aún más en el mercado mediante la formalización de su presencia en redes sociales con un nombre de marca unificado y la expansión de su capacidad de producción a través de la contratación de personal especializado. Además, la continuidad en la formación y capacitación en nuevas técnicas y tecnologías podría posicionar a Classe Confecciones como un referente en el sector de la confección, tanto a nivel local como regional. Con su sólida base de recursos y capacidades, el taller está bien posicionado para capitalizar oportunidades futuras y seguir creciendo en un mercado competitivo.

Tabla 19*Recursos, Capacidades y Limitaciones de Clase Confecciones*

Recursos, Capacidades y Limitaciones de Clase Confecciones	
Recursos	
Equipo humano	5 personas: fundadores Rosa Elena Illescas y Marcelo Fernández, y otros tres trabajadores
Maquinaria	4 máquinas overlock de cinco hilos, 1 overlock de cuatro hilos, 4 máquinas rectas (3 para tejidos livianos, 1 para tejidos pesados), 2 recubridoras de cinco hilos, 1 máquina cortadora industrial de 12 pulgadas
Experiencia	Amplia experiencia en confección, interpretación de fichas técnicas, adaptación de patrones.
Servicios adicionales	Bordados, estampados, sublimación y vinil térmico
Tecnología	Adaptación de técnicas modernas en confección.
Capacidades	
Producción	Capacidad para producir hasta 3,000 uniformes al máximo rendimiento.
Adaptabilidad	Habilidad para manejar proyectos complejos, desde prototipos hasta producción final
Innovación	En técnicas de sublimación y vinil térmico
Marketing	Boca a boca.
Limitaciones	
Personal	Necesidad de apoyo adicional para grandes volúmenes de trabajo en períodos ajustados.
Competencia	Presión en los márgenes de ganancia debido a la competencia de precios.
Gestión financiera	Complejidad en la estructura de costos por cambios en facturación electrónica y régimen fiscal.
Consistencia	Desafíos en mantener la consistencia de producción cuando se contrata personal adicional

VELOURS Estudio de Moda es un negocio familiar fundado en 2020 en Cuenca, Ecuador, dirigido por Sofía, una joven diseñadora de moda, y su madre, quien tiene una sólida experiencia en el área comercial. Con una visión clara de especializarse en indumentaria deportiva, “VELOURS” ha logrado posicionarse como un proveedor confiable de uniformes para instituciones. El taller opera en un espacio de aproximadamente 80 metros cuadrados, donde Sofía y su equipo manejan todo el proceso de producción, desde el diseño hasta los acabados finales. La combinación de habilidades entre madre e hija ha permitido que el taller funcione con agilidad y eficacia, adaptándose a las necesidades del mercado local.

El taller “VELOURS” presenta una estructura organizativa clara y bien definida, caracterizada por la gestión familiar. Esta estructura ha permitido que el taller se mantenga ágil y flexible, facilitando la toma de decisiones rápidas y efectivas. Los recursos humanos son limitados pero bien aprovechados, con Sofía liderando el diseño y la producción, mientras su madre gestiona la parte administrativa y comercial. Este equipo se complementa ocasionalmente con operarios adicionales y un diseñador independiente, lo que permite al taller ajustar su capacidad de producción según la demanda. La constante capacitación de Sofía en tecnologías de diseño, demuestra un compromiso con el crecimiento profesional y la innovación, lo que asegura que el taller se mantenga competitivo en el mercado.

En cuanto a los recursos materiales, “VELOURS” cuenta con una infraestructura modesta pero bien equipada. El taller dispone de maquinaria esencial para la confección, incluyendo una overlock, una máquina recta, una recubridora, una estampadora industrial y una bordadora industrial. Estos equipos permiten al equipo manejar todo el proceso de confección internamente, lo que les otorga un control significativo sobre la calidad del producto final. Además, la gestión cuidadosa de los suministros y la elección de proveedores, tanto en Quito como en Cuenca, garantiza la disponibilidad de materiales de calidad, fundamentales para la producción de indumentaria deportiva especializada.

A pesar de sus fortalezas, el taller enfrenta desafíos importantes relacionados con la planificación y la gestión de la producción. Sofía reconoce que la planificación minuciosa es un área en la que aún tiene mucho que aprender, lo cual es esencial para manejar eficientemente los tiempos de entrega y asegurar la calidad constante de los productos. Esta limitación, unida a la restricción de espacio físico (80 metros cuadrados), puede impactar la capacidad del taller para manejar grandes volúmenes de pedidos, especialmente durante picos de demanda. Sin embargo, el taller ha demostrado ser capaz de adaptarse a las fluctuaciones en la demanda mediante la contratación temporal de personal adicional.

En términos de capacidades técnicas, “VELOURS” se destaca por su especialización en indumentaria deportiva, particularmente en la confección de uniformes para instituciones. Esta especialización no solo ha permitido al taller desarrollar una oferta de productos de alta calidad, sino que también ha facilitado la implementación de innovaciones en los procesos de estampado y bordado. La búsqueda constante de nuevas técnicas y la disposición para experimentar reflejan una mentalidad innovadora que es crucial para mantener la relevancia en un mercado competitivo.

La búsqueda constante de nuevas técnicas y la disposición para experimentar reflejan una mentalidad innovadora...

Tabla 20*Recursos, Capacidades y Limitaciones de Velours Estudio de Moda*

Recursos, Capacidades y Limitaciones de VELOURS Estudio de Moda	
Recursos	
Equipo humano	2 personas: Sofía (diseño y producción) y su madre (administración y marketing). Colaboradores adicionales según demanda (operarios y diseñador independiente).
Maquinaria	1 overlock, 1 máquina recta, 1 recubridora, 1 estampadora industrial, 1 bordadora industrial.
Experiencia	Sofía: Formación en Diseño Textil e Indumentaria. La madre de Sofía: amplia experiencia en el área comercial.
Servicios adicionales	Producción completa: patronaje, confección, estampado y bordado.
Tecnología	Utilización de tecnologías de estampado y bordado avanzadas.
Capacidades	
Producción	Capacidad para producir entre 200 y 500 unidades mensuales, dependiendo del tipo de prenda.
Adaptabilidad	Capacidad para ajustar la producción según la demanda y manejar diferentes tipos de proyectos.
Innovación	Innovación constante en técnicas de estampado y bordado.
Marketing	Uso de redes sociales como Instagram y TikTok para promoción y expansión de la clientela.
Limitaciones	
Espacio	Taller limitado a 80 metros cuadrados, lo que restringe la capacidad para manejar grandes volúmenes de producción.
Planificación	Desafíos en la planificación minuciosa y la gestión eficiente de la producción, área en la que Sofía sigue aprendiendo.

3.2. Procesamiento de la información

En este apartado, se desarrollará el plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca. Este plan busca optimizar la producción de propuestas de diseño de indumentaria mediante una integración efectiva de recursos y capacidades disponibles. A través de la definición clara de la misión, visión y valores, se establecerán las bases para una colaboración eficiente que promueva la innovación, calidad y sostenibilidad en la industria de la moda local. El planteamiento de las estrategias se fundamenta en el análisis detallado de los recursos tangibles e intangibles, la cultura organizacional y la estructura operativa, entre otros aspectos clave, para garantizar que tanto los diseñadores como los talleres puedan enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento en conjunto.

3.2.1. Plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

3.2.1.1 Misión, visión y valores del plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

Misión

Facilitar la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca para desarrollar propuestas de diseño innovadoras y de alta calidad. A través de una planificación estratégica eficiente, se busca optimizar los procesos de producción, garantizando la satisfacción del cliente y la sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de suministro. Se promueve el crecimiento y la competitividad de los talleres locales, fomentando la excelencia, la creatividad y la responsabilidad social en la industria de la moda.

Visión

Posicionarse como un referente de gestión en la ciudad de Cuenca mediante la integración efectiva de talleres satélite y diseñadores, promoviendo prácticas sostenibles que fortalezcan el desarrollo económico local a través de la excelencia en la colaboración y la innovación en los procesos de producción, creando un ecosistema que impulse el crecimiento de emprendedores y eleve los estándares de calidad de la producción de diseñadores de indumentaria de la ciudad de Cuenca para el año 2029.

Valores

- **Colaboración:** Fomentar la cooperación entre diseñadores y talleres satélite para alcanzar objetivos comunes y generar sinergias, logrando resultados superiores y beneficios compartidos.
- **Calidad:** compromiso con la excelencia en cada etapa del diseño y la producción, asegurando productos de alta calidad.
- **Responsabilidad:** Asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones, asegurando que se cumplen los compromisos con los clientes, la comunidad y el medio ambiente.
- **Responsabilidad Social:** Contribuir positivamente a la comunidad y garantizar condiciones justas y seguras para todos los involucrados en la cadena de suministro.

3.2.1.2 Recursos y capacidades para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

Recursos:

- **Equipo Humano Especializado:** Los talleres en Cuenca cuentan con un equipo humano reducido pero altamente especializado, compuesto por diseñadores, en algunos casos, operarios y personal administrativo. Este equipo, aunque limitado en número, es clave para la colaboración eficiente, aportando tanto experiencia técnica como creatividad en la producción de propuestas de diseño.
- **Tecnología Diversa:** Los talleres disponen de maquinaria variada como máquinas overlock, rectas y recubridoras, así como tecnologías de sublimación y estampado. Estos recursos tecnológicos permiten a los talleres adaptarse a distintas necesidades de producción.

Capacidades:

- **Capacidad de Adaptación:** La capacidad de los talleres para adaptarse a diferentes proyectos y demandas de producción es esencial para la colaboración con los diseñadores. Esta flexibilidad permite que los talleres respondan eficazmente a las exigencias de cada propuesta de diseño.
- **Capacidad de Promoción:** El uso de redes sociales como herramienta de promoción es una capacidad clave que permite a los talleres posicionarse competitivamente y ampliar su clientela, facilitando así una colaboración más amplia y efectiva con los diseñadores.

3.2.1.3. Cultura organizacional para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Compañerismo y Apoyo Mutuo:** En los talleres satélite de Cuenca, la cultura organizacional se caracteriza por un fuerte sentido de compañerismo y apoyo mutuo, lo que favorece la colaboración con los diseñadores. Este ambiente cohesionado facilita la comunicación y la coordinación en los proyectos de diseño.
- **Ética de Trabajo Sólida:** La ética de trabajo desarrollada a lo largo del tiempo, basada en experiencias compartidas, refuerza la colaboración eficiente.
- **Apertura a la Innovación:** La interacción constante de los talleres satélite con los diseñadores puede introducir innovaciones y nuevas prácticas en los talleres, lo que enriquece la cultura organizacional y permite una evolución continua para enfrentar los retos del mercado.

3.2.1.4. Estructura organizacional para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Estructura Simple y Funcional:** La mayoría de los talleres satélite en Cuenca son gestionados como negocios familiares, lo que les permite mantener una estructura organizacional simple pero funcional. Esta simplicidad facilita la toma de decisiones rápida y la adaptación a las necesidades específicas de cada proyecto de diseño.
- **Flexibilidad Operativa:** La flexibilidad para expandir o reducir el equipo según la carga de trabajo es una característica fundamental de estos talleres. Esta capacidad asegura que los talleres puedan ajustarse a las demandas cambiantes de los diseñadores, especialmente de los que buscan apoyo en la producción de propuestas de diseño a pequeña escala.

3.2.1.5. Procesos y sistemas para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Ausencia de Procesos Formalizados:** Muchos talleres no cuentan con procesos y sistemas formalizados para la colaboración con diseñadores, lo que puede dificultar la coordinación y el control de calidad. Esta falta de estructura formal puede llevar a inconsistencias en la producción.
- **Métodos Informales:** A pesar de la ausencia de sistemas formalizados, los talleres utilizan métodos informales para gestionar las demandas de los diseñadores. Estas prácticas les permiten mantener un grado de eficiencia en la producción, aunque pueden afectar la uniformidad de los productos.
- **Especialización en Tipos de Prendas:** Los talleres suelen especializarse en tipos específicos de prendas, en este caso en prendas con

bases textiles de punto, lo que les permite ajustar sus metodologías de manera rápida y eficiente a la hora de la producción.

3.2.1.6. Factores económicos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Estructura de Costos Accesibles:** Los talleres satélite en Cuenca operan con una estructura de costos accesible, lo que facilita la colaboración con los diseñadores al evitarles grandes inversiones al momento de emprender, en infraestructura, sueldos y maquinaria.
- **Dependencia de Proveedores:** La dependencia de proveedores y las fluctuaciones en los precios de los insumos representan desafíos económicos significativos, que pueden afectar la estabilidad financiera de los talleres y su capacidad para cumplir con los compromisos adquiridos con los diseñadores.

3.2.1.7. Factores políticos y legales para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Cumplimiento de Normativa Laboral:** El cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana es esencial para garantizar relaciones laborales justas y estructuradas entre diseñadores y talleres satélite. Esto incluye la formalización de contratos que aseguran claridad en las condiciones laborales.
- **Impacto de Políticas Fiscales:** Cambios recientes en políticas fiscales, como el aumento del IVA, han incrementado los costos operativos, lo que puede comprometer la rentabilidad de los proyectos conjuntos entre diseñadores y talleres.
- **Uso de Contratos por Obra Cierta:** Estos contratos permiten una mejor planificación y gestión de los recursos humanos, asegurando que cada proyecto tenga definidas las responsabilidades y la remuneración correspondiente.

3.2.1.8. Factores sociales y demográficos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

Factores Sociales:

- **Digitalización y Redes Sociales:** La creciente digitalización y el uso de redes sociales como Instagram y TikTok permiten a los diseñadores y talleres satélite conectarse con una audiencia más amplia y diversa, facilitando el desarrollo de productos alineados con las tendencias sociales actuales.

Factores Demográficos:

- **Concentración Urbana de la Población:** La alta concentración de la población en áreas urbanas del cantón de Cuenca facilita la disponibilidad de mano de obra y sugiere un mercado en crecimiento para la confección de productos textiles, lo que fortalece la colaboración entre diseñadores y talleres.
- **Demanda de Productos Específicos:** La estructura demográfica de Cuenca, con una población significativa de menores de 15 años y mayores de 65 años, genera demandas específicas, lo que puede influenciar a las propuestas de diseño para generar más producción.

3.2.1.9. Factores tecnológicos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de pro-

puestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Maquinaria Especializada:** La incorporación de maquinaria especializada, como bordadoras industriales y recubridoras, permite a los talleres mejorar la calidad de los productos y optimizar los procesos de confección, lo que es esencial para cumplir con las exigencias de los diseñadores.
- **Uso de Plataformas Digitales:** El uso de plataformas digitales y redes sociales amplía el alcance de los talleres en el mercado y facilita la comunicación con clientes y proveedores, permitiendo una respuesta ágil ante la demanda.
- **Limitaciones de Acceso a Tecnología:** Sin embargo, la falta de acceso a tecnología avanzada y la insuficiente capacitación y tiempo son limitaciones que pueden restringir la eficiencia de los talleres y afectar su capacidad para colaborar eficazmente.

3.2.1.10. Factores competitivos para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Innovación en Técnicas de Producción:** La capacidad de los talleres para innovar en técnicas de producción, como el estampado, bordado y técnicas avanzadas de patronaje, les permite diferenciarse en el mercado y colaborar de manera efectiva en nichos específicos con los diseñadores.

3.2.1.11. Factores medioambientales para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

- **Uso de Materias Primas Duraderas:** Los talleres en Cuenca están interesados en mantener prácticas de producción más responsables mediante el uso de materias primas duraderas, lo que contribuye a la sostenibilidad y se alinea con los valores de muchos consumidores y diseñadores.

3.2.1.12. Diseño del Proceso de Producción de Propuestas de Diseño con Talleres Satélite.

El proceso de producción de propuestas de diseño con talleres satélite se ha estructurado para transformar las ideas creativas de los diseñadores en productos de alta calidad con el apoyo especializado de estos talleres. Según Harder (2004) y Bye (2010), un enfoque integral en el desarrollo de productos de indumentaria abarca desde la conceptualización y el diseño hasta la fabricación y comercialización, integrando tanto la planificación como la adaptabilidad a las dinámicas del mercado. En este contexto, la selección y colaboración con talleres que cuentan con capacidades técnicas específicas en prendas de punto y producción limitada resulta fundamental para alcanzar los estándares de calidad requeridos. Este proceso, que incluye desde la formación de alianzas estratégicas hasta la entrega final del producto empaquetado, busca optimizar la eficiencia en cada etapa, asegurando que las propuestas de diseño se ejecuten con precisión y se alineen con la visión del proyecto.

Proceso de producción para propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección

1. Establecimiento de Redes con Talleres Satélite

- **Identificación de Talleres:** Realizar una búsqueda para identificar talleres de confección locales especializados en bases textiles de punto y producción de cantidades relativamente pequeñas de productos, priorizando aquellos que ofrezcan precios competitivos y flexibilidad en pedidos de pequeña escala.

- **Contacto Inicial:** Ponerse en contacto con los talleres seleccionados a través de reuniones o visitas, para presentar el proyecto, discutir las necesidades de producción, y evaluar su capacidad técnica y operativa.
- **Evaluación de Capacidades:** Visitar los talleres para evaluar su infraestructura, maquinaria, personal, y capacidad de producción. Asegurarse de que los talleres cumplen con los estándares de calidad requeridos.
- **Establecimiento de Acuerdos:** Negociar y formalizar acuerdos con los talleres, definiendo términos como costos, tiempos de producción, plazos de entrega, y estándares de calidad.

2. Planificación y Preparación

- **Definición de Roles y Responsabilidades:** Establecer roles claros para cada taller involucrado en el proceso, asignando tareas específicas como el corte de tela, confección, y acabado.
 - **Capacitación Inicial:** Organizar sesiones de capacitación para los operarios de los talleres, asegurando que comprendan los diseños, patrones, y especificaciones técnicas de las prendas que van a producir.
 - **Entrega de Materiales:** Proveer a los talleres con todos los materiales necesarios, como telas, hilos, botones, etiquetas, y demás insumos, organizados y etiquetados según las especificaciones de cada orden de producción.

3. Desarrollo de Prototipos

- **Prototipo Inicial:** Coordinar con un taller principal la confección del prototipo inicial de la prenda. Desarrollar un prototipo básico con el apoyo del taller satélite, visualizando el diseño y realizando los ajustes necesarios. Es esencial mantener una comunicación fluida y solicitar retroalimentación del taller.
 - **Revisión y Ajustes:** Evaluar el prototipo, realizando pruebas de entalle, calidad del material, y confort. Realizar los ajustes necesarios y repetir el proceso hasta que el prototipo este correcto.
 - **Distribución de Instrucciones:** Una vez aprobado el prototipo, distribuir a todos los talleres involucrados las instrucciones detalladas (fichas técnicas) para la producción en serie, incluyendo el patrón final y cualquier ajuste realizado.

4. Producción en Serie

- **Asignación de Órdenes de Producción:** Distribuir las órdenes de producción entre los talleres según sus capacidades y especialidades. Establecer cronogramas claros para cada taller, especificando fechas de inicio y finalización.
 - **Supervisión del Proceso:** Mantener una comunicación constante con los talleres para supervisar el progreso de la producción, resolver problemas, y apoyar en una mejora en el sistema de producción.
 - **Control de Calidad:** Implementar un sistema de control de calidad en cada taller, que incluya revisiones periódicas durante la producción y al final de cada lote. Asegurarse de que las prendas cumplan con todas las especificaciones antes de pasar a la siguiente etapa.

5. Acabado y Empaque

- **Procesos de Acabado:** Una vez que las prendas han sido confeccionadas, coordinar los procesos finales de acabado, como la colocación de etiquetas externas, aplique, u otros detalles finales.

- **Empaque:** Participar en conjunto en el proceso de empaque, asegurando que cada prenda se empaquete según las especificaciones acordadas. A la par realizar una inspección final de las prendas para verificar que cumplan con los estándares de calidad y que no presenten defectos.

6. Implementación y Mejora Continua

- **Evaluación de la Colaboración:** Después de cada ciclo de producción, evaluar la colaboración entre el diseñador y los talleres, identificando áreas de mejora en el proceso de producción, calidad, y eficiencia.
- **Actualización de Acuerdos:** Revisar y actualizar los acuerdos con los talleres según sea necesario, basándose en el desempeño y las lecciones aprendidas durante la producción.

3.2.1.13. Objetivos

En el contexto del presente proyecto, se busca como emprendedor desarrollar producciones de propuestas de diseño de indumentaria de alta calidad con bases textiles de punto mediante estrategias destinadas a destacar en el mercado. La colaboración con talleres satélite como ML Productos, Classe Confecciones y Velours, seleccionados por su vasta experiencia y su disposición a colaborar, puede ser fundamental para alcanzar los objetivos, deseados por el emprendedor, los que son esenciales para alinear las capacidades de producción del taller con la visión del proyecto.

Como se mencionó previamente en el marco teórico, los objetivos empresariales son declaraciones claras que guían a una organización hacia el logro de sus metas, actuando como un marco para definir prioridades y establecer un camino hacia el éxito. Según Han (2023) y Shelby (2024), estos objetivos se dividen en varias categorías, como los financieros, que buscan mejorar la rentabilidad, los de procesos internos, que optimizan la eficiencia operativa, y los de satisfacción del cliente, que mejoran la experiencia del usuario. Además, Shelby (2024) introduce los objetivos sociales y humanos, que abordan la responsabilidad social y el bienestar del personal. Estos objetivos son esenciales para medir el progreso y ajustar estrategias, especialmente al colaborar con talleres satélite, donde la claridad y sincronización de expectativas de ambas partes son decisivas para el éxito del proyecto.

Para este caso de estudio, se ha decidido enfocarse en la propuesta de los objetivos financieros y de procesos internos. Esta decisión responde a la necesidad específica del proyecto de maximizar la eficiencia y rentabilidad durante la fase de producción con el apoyo de talleres satélite de confección, hasta la entrega del producto empaquetado final.

Objetivos para la producción de indumentaria con el apoyo de talleres satélite de confección.

Objetivo General:

Desarrollar un sistema de producción colaborativo y eficiente con talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca, que optimice los costos, mejore la capacidad de producción, y asegure la calidad de las prendas, permitiendo la expansión de mercado y la satisfacción de la demanda, mediante la implementación de estándares técnicos, procesos organizados y una gestión financiera estratégica.

Objetivos Específicos:

Objetivos Financieros

- **Optimización de Costos:**

- Trabajar en conjunto con los talleres satélite para identificar oportunidades de reducción de costos en la producción, tales como el uso eficiente de materiales, la reducción de desperdicios y disminución de tiempos de producción.

Objetivos de Procesos Internos

- **Establecimiento de Fichas de Diseño y Técnicas y Diagramas de Flujo:**

- Desarrollar fichas de diseño y técnicas detalladas para cada prenda, que incluyan un diagrama de flujo claro y preciso del proceso de producción. De modo que lo operarios de los talleres sigan un procedimiento estándar.
- Capacitar a los trabajadores en la interpretación y aplicación de las fichas técnicas, asegurando que cada paso en el proceso de producción se realice de acuerdo con las especificaciones establecidas.

- **Eficiencia en la Producción:**

- Implementar un plan de producción eficiente que maximice el uso de los recursos disponibles en los talleres satélite seleccionados.
- Establecer cronogramas de producción detallados que aseguren la entrega puntual de los productos.
- Ejecutar prácticas de gestión de calidad en cada etapa del proceso de producción, desde la recepción de materiales hasta el producto final.

- **Innovación en el Diseño:**

- Trabajar con los talleres para desarrollar prototipos y muestras para visualizar a modo práctico el diagrama de flujo del proceso de producción de cada prenda.

- **Comunicación y Coordinación:**

- Establecer un plan de comunicación formal y efectivo que defina roles, responsabilidades, frecuencia, y métodos de comunicación (reuniones, informes, plataformas digitales) para garantizar la alineación de objetivos entre diseñadores y talleres, y la resolución rápida de cualquier problema que surja durante la producción.

3.2.1.14. Análisis del Entorno

Este apartado realizará un análisis de los recursos, capacidades y limitaciones previamente identificadas utilizando las metodologías VRIO y PESTEL. El objetivo es evaluar tanto los recursos y capacidades internas de la producción de propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección, como el entorno externo en el que operan. Según Barney et al. (2015), los recursos de una empresa pueden clasificarse en tangibles e intangibles, incluyendo capital financiero, activos físicos, capital humano y recursos organizacionales, como la cultura y la reputación. Las capacidades, por otro lado, se refieren a la habilidad de la empresa para utilizar estos recursos de manera efectiva a lo largo del tiempo.

El análisis VRIO, propuesto por Barney et al. (2015), permite identificar si los recursos y capacidades de una organización son valiosos, raros, difíciles de imitar y están bien organizados, para determinar si pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo con este marco, un recurso es valioso si permite explotar oportunidades o neutralizar amenazas, raro si es único en comparación con los competidores, inimitable si no puede ser replicado fácilmente y explotable si la empresa está estructurada para aprovecharlo eficazmente.

Por otro lado, el análisis PESTEL se centrará en evaluar el entorno externo, considerando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la operación de la organización (Johnson et al., 2005). Este enfoque permite a las organizaciones identificar oportunidades y amenazas en su entorno, y ajustar sus estrategias para adaptarse a los cambios y desafíos externos. Por ejemplo, entender cómo los avances tecnológicos o las políticas fiscales impactan en la industria textil local puede ayudar a las empresas a anticiparse y tomar decisiones estratégicas alineadas con las demandas del mercado.

Al combinar el análisis VRIO para evaluar los recursos internos con el análisis PESTEL para entender el entorno externo, se pueden desarrollar estrategias más efectivas que permitan a los talleres satélite de confección y a los diseñadores adaptarse y establecer un ambiente colaborativo positivo.

Análisis Interno

Tabla 21

Análisis VRIO de factores internos

ANÁLISIS VRIO DE RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA PRODUCCIÓN DE PROPUESTAS DE DISEÑO CON EL APOYO DE TALLERES SATELITE DE CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE CUENCA						
RECURSOS / CAPACIDADES	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	COMENTARIOS	
Recursos Tangibles:						
1	Talleres Textiles (infraestructura física)	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
2	Maquinaria especializada en confección	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
3	Materiales y materias primas disponibles	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
4	Tecnología avanzada en confección (ej. patronaje y corte industrial)	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Intangibles:						
5	Conocimiento especializado en el manejo de maquinaria y procesos textiles	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
6	Experiencia acumulada en el sector textil y confección	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva Sostenible
7	Redes de colaboración entre talleres satélite	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible
8	Reputación del sector textil de Cuenca	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sin Explotar
9	Innovación en técnicas de producción y uso de materiales sostenibles	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
Capacidades:						
10	Habilidad para manejar grandes volúmenes de trabajo	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
11	Adaptación rápida a nuevas tendencias y demandas del mercado	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Temporal
12	Capacidad para generar empleo y desarrollar habilidades en la mano de obra local	SI	NO	NO	NO	Paridad Competitiva
13	Implementación de controles de calidad	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
14	Capacidad para manejar picos de producción sin expandir infraestructura significativamente	SI	SI	NO	NO	Ventaja Competitiva Temporal
15	Capacitación continua del personal en habilidades técnicas	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sin Explora

Interpretación de la Tabla 21: Análisis VRIO:

Recursos Tangibles:

1. Talleres Textiles (infraestructura física)

- **Valioso:** Sí. Los talleres son esenciales para la producción.
- **Raro:** No. Hay muchos talleres similares en Cuenca.
- **Inimitable:** No. La infraestructura física puede ser replicada.
- **Organización:** No. Tener un taller no garantiza ventaja sin buena gestión.
- **Resultado: Paridad Competitiva.** Es un recurso básico, común y replicable, por lo que no genera una ventaja competitiva.

2. Maquinaria especializada en confección

- **Valioso:** Sí. Mejora la eficiencia y calidad.
- **Raro:** No. La maquinaria especializada es común en la industria.
- **Inimitable:** No. Es accesible para otros competidores.
- **Organización:** Sí. Actualmente está bien gestionada para ser efectiva.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Temporal.** Aunque valiosa y bien gestionada, la maquinaria puede ser adquirida por otros.

3. Materiales y materias primas disponibles

- **Valioso:** Sí. Son necesarios para la producción.
- **Raro:** No. Los materiales están disponibles en el mercado.
- **Inimitable:** No. Se pueden adquirir fácilmente por otros.
- **Organización:** No. La organización actual no está totalmente preparada para maximizar su uso, pero se está realizando un plan estratégico para mejorar esto.
- **Resultado: Paridad Competitiva.** Es un recurso necesario pero no diferenciador.

4. Tecnología avanzada en confección (ej. patronaje y corte industrial)

- **Valioso:** Sí. Aumenta la precisión y eficiencia.
- **Raro:** Sí. No todos los talleres la poseen.
- **Inimitable:** No. La tecnología puede ser replicada.
- **Organización:** No. Actualmente no está bien integrada en los procesos de producción.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Temporal.** La tecnología es valiosa y rara, pero replicable con el tiempo y aun no está integrada ni explotada por la organización.

Recursos Intangibles:

5. Conocimiento especializado en el manejo de maquinaria y procesos textiles

- **Valioso:** Sí. Mejora la calidad y eficiencia.
- **Raro:** Sí. No todos tienen el mismo nivel de conocimiento.
- **Inimitable:** Sí. El conocimiento es difícil de replicar rápidamente.
- **Organización:** Sí. Actualmente, el conocimiento está bien gestionado y utilizado.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Sostenible.** El conocimiento es valioso, raro, inimitable, y bien gestionado, lo que otorga una ventaja sostenible.

6. Experiencia acumulada en el sector textil y confección

- **Valioso:** Sí. Permite enfrentar desafíos con mayor eficacia.
- **Raro:** Sí. La experiencia es única y valiosa.
- **Inimitable:** Sí. No se puede adquirir rápidamente.
- **Organización:** Sí. Actualmente, la experiencia se utiliza para mejorar continuamente los procesos.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Sostenible.** La experiencia bien gestionada ofrece una ventaja competitiva duradera.

7. Redes de colaboración entre talleres satélite

- **Valioso:** Sí. Facilita la flexibilidad y eficiencia.
- **Raro:** Sí. Las redes bien establecidas no son comunes.
- **Inimitable:** Sí. Las relaciones y confianza son difíciles de replicar.
- **Organización:** No. La organización actual no está completamente preparada para maximizar estas redes, pero se está desarrollando un plan estratégico para explotarlas mejor.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Sostenible.** Las redes bien gestionadas proporcionan una ventaja difícil de replicar.

8. Reputación del sector textil de Cuenca

- **Valioso:** Sí. Genera confianza y atrae clientes.
- **Raro:** Sí. No todos tienen una reputación consolidada.
- **Inimitable:** Sí. La reputación se construye con el tiempo.
- **Organización:** No. La organización actual no está completamente preparada para gestionar y explotar esta reputación, pero se está trabajando en ello con el plan estratégico.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Sin Explotar.** Es valiosa, rara, e inimitable, pero falta organización para maximizar su potencial.

9. Innovación en técnicas de producción y uso de materiales sostenibles

- **Valioso:** Sí. Permite diferenciarse en el mercado.
- **Raro:** Sí. No todos innovan en estas áreas.
- **Inimitable:** No. La innovación puede ser replicada.
- **Organización:** No. La organización actual no está completamente preparada para gestionar y explotar la innovación, pero se está desarrollando un plan estratégico para mejorar este aspecto.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Temporal.** La innovación ofrece una ventaja temporal, pero puede ser replicada.

Capacidades:

10. Habilidad para manejar grandes volúmenes de trabajo

- **Valioso:** Sí. Permite cumplir con grandes pedidos.
- **Raro:** No. Es una capacidad que otros también pueden tener.
- **Inimitable:** No. Puede ser desarrollada por otros.
- **Organización:** No. La organización actual no está completamente preparada para maximizar esta capacidad, pero se está trabajando en un plan estratégico para mejorarla.
- **Resultado: Paridad Competitiva.** Es necesaria, pero no suficiente para diferenciarse.

11. Adaptación rápida a nuevas tendencias y demandas del mercado

- **Valioso:** Sí. Crucial para mantenerse competitivo.
- **Raro:** Sí. No todos los talleres tienen esta capacidad.
- **Inimitable:** No. Otros pueden desarrollarla.
- **Organización:** Sí. Actualmente está bien gestionada, lo que permite una adaptación ágil.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Temporal.** Ofrece una ventaja temporal, pero replicable.

12. Capacidad para generar empleo y desarrollar habilidades en la mano de obra local

- **Valioso:** Sí. Fortalece la comunidad local.
- **Raro:** No. Otros también pueden hacerlo.
- **Inimitable:** No. Es replicable.
- **Organización:** No. La organización actual no está completamente preparada para explotar esta capacidad, pero se está trabajando en un plan estratégico para mejorarla.
- **Resultado: Paridad Competitiva.** Es positiva, pero no otorga una ventaja sostenible.

13. Implementación de controles de calidad

- **Valioso:** Sí. Asegura productos de alta calidad.
- **Raro:** No. Es un estándar en la industria.
- **Inimitable:** No. Puede ser implementado por otros.
- **Organización:** Sí. Actualmente está bien gestionada para asegurar la calidad.
- **Resultado: Paridad Competitiva.** Es necesario, pero no suficiente para diferenciarse.

14. Capacidad para manejar picos de producción sin expandir infraestructura significativamente

- **Valioso:** Sí. Mejora la eficiencia sin grandes costos.
- **Raro:** Sí. No todos los talleres pueden hacerlo.
- **Inimitable:** No. Con buena planificación, otros pueden lograrlo.
- **Organización:** Sí. Actualmente está bien organizada, lo que permite manejar picos de producción de manera eficiente.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Temporal.** Ofrece una ventaja temporal, pero replicable.

15. Capacitación continua del personal en habilidades técnicas

- **Valioso:** Sí. Mejora la calidad y eficiencia.
- **Raro:** Sí. No todos invierten en formación continua.
- **Inimitable:** Sí. El conocimiento no se transfiere fácilmente.
- **Organización:** No. La organización actual no está completamente preparada para explotar plenamente la capacitación continua, pero se está trabajando en un plan estratégico para mejorar este aspecto.
- **Resultado: Ventaja Competitiva Sin Explotar.** La formación continua bien gestionada proporciona una ventaja, pero necesita mejor organización para ser sostenible.

A partir de esta evaluación se resume las Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas:

1. **Maquinaria especializada en confección** (los talleres se encuentran correctamente equipados, con una buena gestión se puede mejorar la eficiencia y calidad)
2. **Conocimiento especializado en el manejo de maquinaria y procesos textiles** (la experiencia de cada taller con su respectiva maquinaria especializada es difícil de replicar, al igual que el conocimiento del diseñador en procesos textiles. Es una mejora continua)

3. **Experiencia acumulada en el sector textil y confección** (la unión de la experiencia como la de los talleres vuelve única y valiosa esta fortaleza, utilizada para mejorar procesos)
4. **Redes de colaboración entre talleres satélite** (relaciones establecidas entre talleres y diseñadores, facilitan la flexibilidad y eficiencia)
5. **Capacidad para manejar picos de producción sin expandir infraestructura significativamente** (con la planificación estratégica bien organizada, permite eficiencia sin grandes inversiones)
6. **Adaptación rápida a nuevas tendencias y demandas del mercado** (al ser la actualización una función intrínseca de cada diseñador, la gestión se hace ágil lo cual es fundamental para mantenerse competitivo)
7. **Implementación de controles de calidad** (bien gestionada por ambas partes, asegura productos de alta calidad)
8. **Reputación del sector textil de Cuenca** (valiosa y consolidada, genera confianza y atrae clientes)

Debilidades:

1. **Espacio en talleres textiles reducido (infraestructura física)** (requiere gestión para mejor aprovechamiento del espacio)
2. **Falta de aprovechamiento en materiales y materias primas disponibles en los talleres** (necesita de un plan de acción para aprovechar o retirar materiales que solamente ocupa espacio.)
3. **Falta de innovación en técnicas de producción y uso de materiales sostenibles** (resulta difícil coordinar procesos d innovación sostenibles con talleres)
4. **Falta de habilidad de los emprendedores para manejar grandes volúmenes de trabajo** (requiere de una minuciosa planificación y estudio para hacerlo sin experiencia. Se necesita gran colaboración de los talleres)
5. **Dificultad para generar empleo y desarrollar habilidades en la mano de obra local** (necesita un enfoque estratégico fuerte para elevar la cantidad de producción y por ende la cantidad de operarios requeridos con visión al futuro para un empleo fijo)
6. **Falta de capacitación del personal en habilidades técnicas** (requiere gestión e inversión continua con aplicaciones en la vida laboral)
7. **Difícil acceso a tecnología avanzada en confección** (sistemas de patronaje digitales aún no han sido integrados de manera correcta dentro de los talleres para aumentar la precisión y eficiencia)

ANÁLISIS EXTERNO

Tabla 22

Análisis PESTEL de factores externos

ANÁLISIS PESTEL DEL CONTEXTO EXTERNO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA PRODUCCION DE PROPUESTAS DE DISEÑO CON EL APOYO DE TALLERES SATELITE DE LA CIUDAD DE CUENCA.			
DIAGNOSTICO P.E.S.T.E.L.	OPORTUNIDAD	AMENAZA	INDIFERENTE
Políticos:			
1	Políticas gubernamentales relacionadas con la industria textil.	x	
2	Regulaciones y normativas fiscales que afectan a las pequeñas y medianas empresas.	x	
3	Apoyo gubernamental o subsidios a la industria manufacturera.	x	
4	Inestabilidad política y su impacto en la operación del taller.	x	
5	Relaciones comerciales internacionales que puedan influir en la importación/exportación.		x
Económicos:			
6	Crecimiento económico general de la región.	x	
7	Políticas de tipo de cambio que afectan la importación de insumos.		x
8	Acceso a financiamiento y tasas de interés disponibles para pymes.	x	
9	Inflación y su impacto en los costos de producción.	x	
10	Disponibilidad de mano de obra y salarios en la industria textil.	x	
Sociales:			
11	Tendencias de consumo en la moda y confección.	x	
12	Cambios demográficos que influyen en la demanda de productos textiles.	x	
13	Preferencias del consumidor por productos sostenibles.	x	
14	Nivel de educación y habilidades disponibles en la mano de obra local.	x	
15	Actitud del público hacia las prácticas empresariales responsables.	x	
Tecnológicos:			

16	Adopción de nuevas tecnologías en la confección y manufactura.	x	
17	Disponibilidad de herramientas de gestión digital para optimización de procesos.	x	
18	Innovaciones en materiales sostenibles.	x	
19	Acceso a internet y tecnologías de la información para mejorar la comercialización.	x	
20	Inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia operativa.	x	
Ecológico-Legales:			
21	Legislación medioambiental que afecta el uso de materiales y procesos productivos.		x
22	Normativas laborales relacionadas con la industria textil.		x
23	Condiciones climáticas que puedan afectar la producción o distribución.		x
24	Requisitos legales para la certificación de sostenibilidad.	x	
25	Responsabilidad social corporativa y su impacto en la percepción pública	x	

Interpretación de la Tabla 22: Análisis PESTEL

Políticos:

1. Políticas gubernamentales relacionadas con la industria textil:

- **Amenaza:** Las políticas gubernamentales pueden imponer regulaciones que afecten la viabilidad de trabajar con talleres satélite, incrementando costos operativos o complicando la colaboración entre talleres y emprendedores.

2. Regulaciones y normativas fiscales que afectan a las pequeñas y medianas empresas:

- **Amenaza:** Las normativas fiscales pueden aumentar la carga tributaria para las pymes, dificultando la sostenibilidad financiera al tercerizar la producción en talleres satélite.

3. Apoyo gubernamental o subsidios a la industria manufacturera:

- **Oportunidad:** El apoyo gubernamental y los subsidios podrían facilitar la integración de talleres satélite en la cadena de producción, reduciendo costos y mejorando la competitividad en el mercado.

4. Inestabilidad política y su impacto en la operación del taller:

- **Amenaza:** La inestabilidad política puede generar incertidumbre en el entorno de negocios, afectando la operación de los talleres satélite al crear un clima de inseguridad que puede llevar a cambios abruptos en las regulaciones o interrumpir la cadena de suministro.

5. Relaciones comerciales internacionales que puedan influir en la importación/exportación:

- **Indiferente:** Aunque las relaciones comerciales favorables pueden facilitar la importación de materias primas y la exportación de productos finales, para esta planeación estratégica no es relevante dando que se centrara principalmente en procesos de producción.

Económicos:

6. Crecimiento económico general de la región:

- **Oportunidad:** Un crecimiento económico regional puede aumentar la demanda de productos de diseño, beneficiando a los talleres satélite que participen en la producción y distribución de estos productos.

7. Políticas de tipo de cambio que afectan la importación de insumos:

- **Indiferente:** Desde la dolarización, el tipo de cambio en Ecuador se ha mantenido estable debido al uso del dólar estadounidense como moneda oficial. Esto significa que la volatilidad del tipo de cambio, que podría afectar los costos de importación de insumos, no es un factor significativo.

8. Acceso a financiamiento y tasas de interés disponibles para pymes:

- **Oportunidad:** Un acceso favorable a financiamiento permitiría a los emprendedores invertir en tecnología y mejorar la infraestructura de los talleres satélite, fortaleciendo su capacidad de producción y eficiencia.

9. Inflación y su impacto en los costos de producción:

- **Amenaza:** La inflación aumenta los costos de producción, lo que puede dificultar que los talleres satélite mantengan precios competitivos y márgenes de ganancia adecuados.

10. Falta de disponibilidad de mano de obra y estabilidad laboral en la industria textil:

- **Amenaza:** La escasez de mano de obra calificada y estabilidad laboral en la industria textil pueden aumentar los costos operativos y dificultar la capacidad de los talleres satélite para cumplir con los plazos y mantener la producción eficiente, lo que puede afectar negativamente la competitividad en el mercado.

Sociales:

11. Tendencias de consumo en la moda y confección:

- **Oportunidad:** Las tendencias de consumo que valoran la personalización y sostenibilidad pueden ser capitalizadas por los emprendedores, que pueden adaptar rápidamente sus procesos para cumplir con estas demandas.

12. Cambios demográficos que influyen en la demanda de productos textiles:

- **Oportunidad:** Los cambios demográficos, como el aumento de la población joven, pueden incrementar la demanda de productos de diseño específicos.

13. Preferencias del consumidor por productos sostenibles:

- **Oportunidad:** La creciente preferencia por productos sostenibles puede ser aprovechada por emprendedores que trabajen con materiales duraderos y procesos de producción responsables.

14. Nivel de educación y habilidades disponibles en la mano de obra local:

- **Indiferente:** Aunque un buen nivel de educación y habilidades en la mano de obra es positivo, no siempre es un factor diferenciador para los talleres satélite si no se traduce en una ventaja competitiva clara.

15. Actitud del público hacia las prácticas empresariales responsables:

- **Oportunidad:** Una actitud favorable hacia prácticas empresariales responsables puede fortalecer la reputación de los emprendedores y talleres satélite, atrayendo a clientes que valoran la ética y sostenibilidad.

Tecnológicos:

16. Adopción de nuevas tecnologías en la confección y manufactura:

- **Oportunidad:** La adopción de tecnologías avanzadas en los talleres satélite mejora la eficiencia y calidad de la producción.

17. Disponibilidad de herramientas de gestión digital para optimización de procesos:

- **Oportunidad:** Las herramientas digitales de gestión básica pueden permitir una coordinación eficiente entre emprendedores y talleres satélite, optimizando la planificación y seguimiento de la producción.

18. Innovaciones en materiales sostenibles:

- **Oportunidad:** La implementación de materiales sostenibles por parte de los emprendedores responde a las demandas del mercado por productos más duraderos, mejorando la propuesta de valor.

19. Acceso a internet y tecnologías de la información para mejorar la comercialización:

- **Oportunidad:** El uso de internet y tecnologías de la información facilita la comercialización y promoción de los productos, ampliando el alcance de mercado y creando una comunidad.

20. Inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia operativa:

- **Oportunidad:** Las inversiones en tecnología por parte de los emprendedores aumentan la productividad y reducen los costos a largo plazo, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante demandas fluctuantes.

Ecológico-Legales:

21. Legislación medioambiental que afecta el uso de materiales y procesos productivos:

- **Amenaza:** Las regulaciones medioambientales pueden imponer restricciones que aumenten los costos operativos y limiten las opciones de materiales para los talleres satélite y diseñadores.

22. Normativas laborales relacionadas con la industria textil:

- **Amenaza:** Las normativas laborales estrictas pueden dificultar la flexibilidad operativa de los talleres satélite, incrementando los costos y limitando su capacidad.

23. Condiciones climáticas que puedan afectar la producción o distribución:

- **Amenaza:** Las condiciones climáticas adversas pueden interrumpir la producción, afectando al personal operativo de los talleres satélite en el cumplimiento de los plazos de entrega.

24. Requisitos legales para la certificación de sostenibilidad:

- **Oportunidad:** Obtener una certificación de sostenibilidad puede mejorar la imagen de los emprendedores y atraer a un público más amplio y consciente de la responsabilidad ambiental.

25. Responsabilidad social corporativa y su impacto en la percepción pública:

- **Oportunidad:** La implementación de prácticas de responsabilidad social corporativa puede mejorar la reputación de los emprendedores y talleres satélite, atrayendo a clientes que valoran la ética en los negocios y creando un excelente ambiente de trabajo.

A partir de este análisis se define las oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

1. Apoyo gubernamental o subsidios a la industria manufacturera
2. Crecimiento económico general de la región
3. Acceso a financiamiento y tasas de interés disponibles para pymes
4. Tendencias de consumo en la moda y confección
5. Cambios demográficos que influyen en la demanda de productos textiles

6. Preferencias del consumidor por productos sostenibles
7. Actitud del público hacia las prácticas empresariales responsables
8. Adopción de nuevas tecnologías en la confección y manufactura
9. Disponibilidad de herramientas de gestión digital para optimización de procesos
10. Innovaciones en materiales sostenibles
11. Acceso a internet y tecnologías de la información para mejorar la comercialización
12. Inversiones en tecnología para mejorar la eficiencia operativa
13. Requisitos legales para la certificación de sostenibilidad
14. Responsabilidad social corporativa y su impacto en la percepción pública

Amenazas:

1. Políticas gubernamentales relacionadas con la industria textil
2. Regulaciones y normativas fiscales que afectan a las pequeñas y medianas empresas
3. Inestabilidad política y su impacto en la operación del taller
4. Inflación y su impacto en los costos de producción
5. Falta de disponibilidad de mano de obra y estabilidad laboral en la industria textil
6. Legislación medioambiental que afecta el uso de materiales y procesos productivos
7. Normativas laborales relacionadas con la industria textil

3.2.1.15. Análisis FODA, FODA cruzado y CAME

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica fundamental que permite evaluar los factores internos y externos que influyen en el desempeño y éxito de una empresa o proyecto. Según Robbins et al. (2013), esta metodología permite identificar y analizar los elementos clave que determinan la posición estratégica de una organización, facilitando la alineación de los recursos y capacidades internas con las condiciones externas del entorno. El FODA proporciona una visión integral que ayuda a convertir estas variables en estrategias concretas que guían el desarrollo y crecimiento de la organización.

En este contexto, Nogueira et al. (2024) sugieren que un enfoque más profundo del FODA puede lograrse mediante el uso del FODA cruzado, una metodología que permite identificar cómo interactúan las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, generando una planificación más precisa y eficaz. Este enfoque destaca la importancia de comprender las interrelaciones entre estos factores para formular estrategias que maximicen el valor de los recursos disponibles.

No obstante, el análisis FODA es incompleto si no se transforma en acciones concretas mediante un análisis CAME (GRC Tools, 2017). Este paso posterior convierte las conclusiones del FODA en estrategias para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Ex-

plorar las oportunidades, asegurando que el análisis estratégico se traduzca en un plan de acción real y efectivo.

En el presente apartado, se desarrolla un análisis FODA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la producción de propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección a partir del análisis del entorno ya realizado. Posteriormente, estas conclusiones serán transformadas en estrategias mediante un análisis CAME, garantizando que las acciones propuestas se alineen con la realidad del entorno.

Tabla 23

Análisis FODA para la producción de propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección.

Fortalezas:	
1. Maquinaria, en cada taller, especializada en bases textiles de punto y bien equipada.	F1
2. Experiencia acumulada de los representantes de talleres y el diseñador en procesos de producción con bases textiles de punto.	F2
3. Redes de colaboración entre talleres, y entre emprendedor y talleres.	F3
4. Reputación del sector textil de Cuenca	F4
Debilidades:	
1. Espacio limitado en talleres	D1
2. Falta de innovación en técnicas de producción	D2
3. Capacitación insuficiente de los operarios	D3
4. Dificil acceso a tecnología avanzada	D4
Oportunidades:	
1. Subsidios a la industria manufacturera y pymes.	O1
2. Acceso a internet y tecnologías de la información para procesos de producción. (Cálculo de capacidad de producción)	O2
3. Cambios demográficos en la población.	O3
4. Disponibilidad de herramientas de gestión básica para optimización de procesos. (<i>Design Thinking, Lean Canvas</i> y <i>5Ss</i>)	O4
Amenazas:	
1. Regulaciones fiscales que afectan a la pequeña y mediana empresa.	A1
2. Inestabilidad política.	A2
3. Inflación e impacto en costos de producción.	A3
4. Normativas laborales	A4

FODA CRUZADO

Tabla 24

FODA cruzado. Oportunidades/Fortalezas

0 = Completamente en desacuerdo, 1 = No está de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Muy de acuerdo, 4 = Completamente de acuerdo.

Tabla 24:

FODA cruzado. Oportunidades/Fortalezas.

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
FORTALEZAS	F1	3	1	1	1
	F2	4	3	3	3
	F3	3	2	3	3
	F4	4	1	1	1
Total	37	14	7	8	8

¿Se utilizan las fortalezas para contrarrestar el impacto negativo de las amenazas?

0 = Completamente en desacuerdo, 1 = No está de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Muy de acuerdo, 4 = Completamente de acuerdo.

Tabla 25

FODA cruzado. Amenazas/Fortalezas.

		AMENAZAS			
		A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS	F1	1	1	1	1
	F2	3	1	2	2
	F3	2	1	0	3
	F4	1	1	1	0
Total	21	7	4	4	6

¿Aprovechamos las oportunidades para superar las debilidades?

0 = Completamente en desacuerdo, 1 = No está de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Muy de acuerdo, 4 = Completamente de acuerdo

Tabla 26

FODA cruzado. Oportunidades/Debilidades

		OPORTUNIDADES			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	4	1	1	2
	D2	3	3	1	3
	D3	3	3	1	2
	D4	4	2	1	2
Total	36	14	9	4	9

¿Las debilidades intensifican notablemente el efecto negativo de las amenazas?

0 = Completamente en desacuerdo, 1 = No está de acuerdo, 2 = De acuerdo, 3 = Muy de acuerdo, 4 = Completamente de acuerdo

Tabla 27

FODA cruzado. Amenazas/Debilidades

		AMENAZAS			
		O1	O2	O3	O4
DEBILIDADES	D1	1	1	1	2
	D2	2	1	1	1
	D3	1	1	1	3
	D4	2	1	1	2
Total	22	6	4	4	8

La puntuación más alta señala la estrategia que debe ser priorizada.

Tabla 28

Síntesis de resultados

Relaciones	Tipo de Estrategia	Puntuación	
FO	Estrategia Ofensiva	37	1ero
AF	Estrategia Defensiva	21	4to
AD	Estrategia de Supervivencia	22	3ero
OD	Estrategia de Reorientación	36	2do

ANÁLISIS CAME

Tabla 29

Análisis CAME

	Acciones	Corregir las debilidades
C	D1	Implementar un plan de reorganización del espacio disponible en los talleres para maximizar su uso.
	D2	Promover la capacitación en nuevas tecnologías y procesos de producción.
	D3	Desarrollar programas de formación continua para mejorar las habilidades técnicas del personal.
	D4	Buscar asociaciones con proveedores de tecnología que ofrezcan facilidades de pago o acceso a crédito.
		Afrontar las amenazas
A	A1	Estar al tanto de las modificaciones fiscales y buscar asesoría para optimizar el cumplimiento y reducir el impacto financiero.
	A2	Buscar una respuesta colectiva del sector empresarial para un diálogo con el gobierno que pueda estabilizar las condiciones económicas y regulatorias. Tener un plan de resistencia y contingencia.
	A3	Negociar con proveedores para asegurar precios fijos a largo plazo y explorar la posibilidad de usar insumos alternativos más económicos.
	A4	Implementar un sistema de gestión laboral que asegure el cumplimiento de normativas y reduzca el riesgo de sanciones.
		Mantener las fortalezas
M	F1	Continuar con el mantenimiento y actualización de la maquinaria para asegurar que se mantenga al día con las demandas de producción.
	F2	Fomentar la transferencia de conocimientos dentro de la organización mediante mentorías y programas de capacitación interna.
	F3	Fortalecer las redes existentes y expandirlas para incluir nuevos socios y oportunidades de colaboración.
	F4	Seguir promoviendo la calidad y el prestigio del sector a través de campañas de marketing y participación en ferias y eventos del sector.
		Explotar las oportunidades

E	O1	Solicitar y aprovechar los subsidios disponibles para pymes, para mejorar los recursos y capacitación dentro de los talleres.
	O2	Integrar las tecnologías de la información y herramientas digitales en los procesos de capacitación y producción para aumentar la eficiencia y el alcance de mercado, como es el cálculo la capacidad productiva de los talleres para evaluar si la maquinaria está siendo utilizada a su máximo potencial y si existe un equilibrio adecuado entre la demanda y la capacidad de producción.
	O3	Adaptar las líneas de producción para satisfacer las nuevas demandas que surgen de los cambios en la composición demográfica mediante la herramienta del Design Thinking, para la creación de nuevos productos que empaticen con el cliente.
	O4	Implementar estas herramientas para optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, como las 5s's y el Lean Canvas y para desarrollar soluciones de gestión adaptadas a las necesidades específicas de los talleres.

Considerando que el análisis FODA cruzado ha priorizado las estrategias en el siguiente orden: 1) Estrategia Ofensiva, 2) Estrategia de Reorientación, 3) Estrategia de Supervivencia, y 4) Estrategia Defensiva, se procederá a combinar las acciones del Análisis CAME conforme a la matriz propuesta por Torres Arriega (2019, p. 13) (Ver Figura 7).

1. Estrategia Ofensiva (MAXI-MAXI):

Objetivo: Utilizar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades.

- **F1+O1+O2:** Maximizar la eficiencia y capacidad productiva mediante la actualización y mantenimiento continuo de la maquinaria, aprovechando los subsidios disponibles para pymes (O1) para financiar estas mejoras, al tiempo que se integran herramientas digitales (O2) que permitan una evaluación precisa de la capacidad productiva. Esto garantizará que la maquinaria esté en óptimas condiciones y alineada con los pedidos de producción solicitadas por el emprendedor.
- **F2+O4:** Mejorar la formación y transferencia de conocimientos en la organización a través de programas de mentoría y capacitación interna sobre las 5Ss y Lean Canvas (O4), promoviendo una cultura de mejora continua.
- **F3+O2:** Fortalecer y expandir las redes de colaboración mediante la incorporación de tecnologías de la información (O2), que permitirán una comunicación más fluida y efectiva entre los socios actuales y potenciales.
- **F4+O2:** Consolidar la reputación y visibilidad del sector textil mediante el uso de tecnologías digitales (O2) para desarrollar campañas de marketing más efectivas y una participación más destacada en eventos, tanto físicos como digitales, reforzando el prestigio del sector.

2. Estrategia de Reorientación (MINI-MAXI):

Objetivo: Aprovechar al máximo las oportunidades para superar debilidades.

- **D1+O4:** Optimizar el uso del espacio en los talleres mediante la implementación de un plan de reorganización basado en la metodología de las 5Ss (O4). Esta herramienta permitirá superar la debilidad en la gestión del espacio, aumentando la eficiencia operativa y reduciendo el tiempo y esfuerzo requeridos.
- **D2+O1+O4:** Mejorar la capacitación en nuevas tecnologías y procesos de producción aprovechando los subsidios disponibles para pymes (O1) y la herramientas de gestión (O4) para reestructurar y validar procesos innovadores y crear una propuesta de valor.
- **D3+O1+O2:** Desarrollar programas de formación continua que mejoren las habilidades técnicas del personal utilizando subsidios (O1) para financiar esta capacitación y aprovechando las tecnologías de la información (O2) para facilitar el acceso a formación avanzada.
- **D4+O3:** Establecer asociaciones estratégicas con proveedores de tecnología que ofrezcan facilidades de pago o acceso a crédito. Aprovechar los cambios demográficos (O3) que pueden aumentar la demanda en cierto tipo de prendas de punto y justificar la inversión.

3. Estrategia de Supervivencia (MINI-MINI):

Objetivo: Superar debilidades para mitigar amenazas.

- **D1+A4:** Organizar el espacio en los talleres para fortalecer el ambiente laboral (A4) y asegurar el cumplimiento de las normativas, reduciendo así la vulnerabilidad a sanciones.
- **D2+A1:** Fortalecer la capacitación del emprendedor en nuevas tecnologías y procesos de producción para enfrentar modificaciones fiscales y regulatorias (A1), dominando en mayor medida el impacto negativo de los cambios externos, asegurando que el taller pueda adaptarse rápidamente.
- **D3+A4:** Desarrollar programas de formación continua para mejorar las habilidades técnicas del personal operativo, al tiempo que se refuerza su estabilidad laboral (A4) en conforme con las normativas.
- **D4+A2:** Establecer asociaciones estratégicas que facilite el acceso a financiamiento y/o nuevas tecnologías, y para enfrentar de manera conjunta las amenazas económicas y regulatorias (A2) causados por la inestabilidad política en el país.

4. Estrategia Defensiva (MAXI-MINI):

Objetivo: Utilizar las fortalezas para mitigar los efectos de las amenazas.

- **F1+A4:** Mediante el mantenimiento de la maquinaria de trabajo se puede asegurar su óptimo funcionamiento y garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable (A4) que garantice el cumplimiento de normativas.
- **F2+A2+A1:** Fomentar la transferencia de conocimientos dentro de la organización a través de programas de capacitación interna que permitan establecer asociaciones estratégicas en el sector empresarial para enfrentar problemas causados por la inestabilidad política (A2) y asegurar el cumplimiento de las nuevas normas fiscales (A1).
- **F3+A4:** Fortalecer y expandir las redes existentes, asegurando que estas alianzas estratégicas que colaboradoras operen dentro de un marco normativo laboral seguro y estable (A4).

3.2.1.16. Plan estratégico para la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en la ciudad de Cuenca.

SECTOR PRODUCTIVO DE CONFECCIONES Y SECTOR CREATIVO DEL DISEÑO DE INDUMENTARIA

Tabla 30

Planificación estratégica para la producción de propuestas de diseño con el apoyo de talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca

<p>Misión :</p> <p>Facilitar la colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca para desarrollar propuestas de diseño innovadoras y de alta calidad. A través de una planificación estratégica eficiente, se busca optimizar los procesos de producción, garantizando la satisfacción del cliente y la sostenibilidad en todas las etapas de la cadena de suministro. Se promueve el crecimiento y la competitividad de los talleres locales, fomentando la excelencia, la creatividad y la responsabilidad social en la industria de la moda.</p>						
<p>Visión</p> <p>Posicionarse como un referente de gestión en la ciudad de Cuenca mediante la integración efectiva de talleres satélite y diseñadores, promoviendo prácticas sostenibles que fortalezcan el desarrollo económico local a través de la excelencia en la colaboración y la innovación en los procesos de producción, creando un ecosistema que impulse el crecimiento de emprendedores y eleve los estándares de calidad de la producción de diseñadores de indumentaria de la ciudad de Cuenca para el año 2029.</p>						
<p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboración: Fomentar la cooperación entre diseñadores y talleres satélite para alcanzar objetivos comunes y generar sinergias, logrando resultados superiores y beneficios compartidos. - Calidad: compromiso con la excelencia en cada etapa del diseño y la producción, asegurando productos de alta calidad. - Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de las acciones y decisiones, asegurando que se cumplen los compromisos con los clientes, la comunidad y el medio ambiente. - Responsabilidad Social: Contribuir positivamente a la comunidad y garantizar condiciones justas y seguras para todos los involucrados en la cadena de suministro. 						
<p>Objetivo General:</p> <p>Desarrollar un sistema de producción colaborativo y eficiente con talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca, que optimice los costos, mejore la capacidad de producción, y asegure la calidad de las prendas, permitiendo la expansión de mercado y la satisfacción de la demanda, mediante la implementación de estándares técnicos, procesos organizados y una gestión financiera estratégica.</p>						
ETAPAS	Objetivo estratégico	Capacidades de ambos sectores (para cumplir este objetivo):	Recursos de ambos sectores (para cumplir este objetivo):	Acciones de ambos sectores (para cumplir este objetivo):	Responsables de ambos sectores (para cumplir este objetivo):	Indicador de cumplimiento de ese objetivo:

ETAPA 1: Establecimiento de Redes con Talleres Satélite	Seleccionar y establecer acuerdos con talleres satélite especializados en bases textiles de punto que ofrezcan flexibilidad y precios competitivos.	Sector productivo: Capacidad de producción a pequeña escala, experiencia en bases textiles de punto.	Sector productivo: Equipos y maquinaria adecuada para la producción, disponibilidad de mano de obra.	- Identificación de talleres con la capacidad técnica adecuada. - Realización de visitas para evaluar la infraestructura y capacidad de producción (Ver Anexo 5) de los talleres. - Negociación y formalización de acuerdos (Ver Anexo 10) que especifiquen precios, plazos y estándares de calidad.	Sector productivo: Representantes de los talleres satélite elegidos. Sector creativo: Diseñador.	Indicador: Número de acuerdos formalizados. Unidad de medida: Acuerdos. Meta: 2 acuerdos formalizados. Frecuencia de medición: Al final de los primeros 30 días.
	Instaurar un protocolo de comunicación y coordinación que garantice la claridad en la transmisión de información y la alineación de expectativas desde el primer contacto con los talleres satélite, asegurando que ambas partes comprendan sus roles y responsabilidades para una colaboración efectiva.	Sector productivo: Capacidad de comunicación y adaptación a nuevos procedimientos. Sector creativo: Habilidad para estructurar y documentar procesos claros.	Sector productivo: Sistemas de comunicación internos, internet. Sector creativo: metodologías de comunicación efectivas síncrona y asíncrona.	- Implementar reuniones regulares para ajustar expectativas y resolver problemas rápidamente.	Sector productivo: Líder de producción en los talleres. Sector creativo: Diseñador	Indicador: Protocolo de comunicación implementado y revisado. Unidad de medida: Documento/protocolo. Meta: 1 protocolo documentado y aplicado. Frecuencia de medición: Revisión semanal durante el primer mes.

ETAPA 2: Planificación y preparación	Gestionar financiamiento a través de subsidios y programas de apoyo gubernamentales o privados para el desarrollo del proyecto productivo y/o la actualización de maquinaria y herramientas, con el fin de incrementar la eficiencia operativa y la capacidad productiva en los talleres satélite.	Sector productivo: Capacidades limitadas en actualizaciones tecnológicas. Sector creativo: Experiencia en gestión de documentos para la formulación de proyectos para acceder a financiamiento	Sector productivo y creativo: Contactos y redes comerciales	- Identificar programas de financiamiento, subsidios y líneas de crédito disponibles para proyectos productivos. - Desarrollar un plan de inversión que justifique la necesidad del proyecto productivo y/o la actualización de la maquinaria.	Sector productivo: Representantes de los talleres satélite elegidos. Sector creativo: Diseñador.	Indicador: Número de alianzas estratégicas formalizadas con proveedores clave. Unidad de medida: Alianzas estratégicas. Meta: Formalizar al menos 2 alianzas estratégicas con proveedores para mejorar la eficiencia en la adquisición de insumos y reducir los costos de producción. Frecuencia de medición: Anual.
	Definir una estructura operativa clara mediante la definición de roles y responsabilidades, junto con la capacitación de los operarios y la adecuada organización de los recursos necesarios para la producción.	Sector productivo: Experiencia técnica de los operarios. Sector creativo: Conocimiento técnico en la interpretación de fichas técnicas y procesos de planificación	Sector productivo: Maquinaria especializada, y operarios capacitados para su correcto uso. Sector creativo: Fichas técnicas, diagramas de flujo y herramientas de planificación	Desarrollar fichas técnicas detalladas (Ver Anexo 7) y capacitar a los operarios en su interpretación y uso. - Realizar un cronograma de plan estratégico de acuerdo a los tiempos requeridos, y recursos y capacidades disponibles (Ver Anexo 14).	Sector productivo: Jefes de producción y representante de cada taller. Sector creativo: Diseñador	Indicador: Porcentaje de roles definidos y comunicados, operarios capacitados y recursos organizados con la metodología 5Ss. Unidad de medida: Porcentaje.

ETAPA 2: Planificación y preparación	<p>Gestionar financiamiento a través de subsidios y programas de apoyo gubernamentales o privados para el desarrollo del proyecto productivo y/o la actualización de maquinaria y herramientas, con el fin de incrementar la eficiencia operativa y la capacidad productiva en los talleres satélite.</p>	<p>Sector productivo: Capacidades limitadas en actualizaciones tecnológicas.</p> <p>Sector creativo: Experiencia en gestión de documentos para la formulación de proyectos para acceder a financiamiento</p>	<p>Sector productivo y creativo: Contactos y redes comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar programas de financiamiento, subsidios y líneas de crédito disponibles para proyectos productivos. - Desarrollar un plan de inversión que justifique la necesidad del proyecto productivo y/o la actualización de la maquinaria. 	<p>Sector productivo: Representantes de los talleres satélite elegidos.</p> <p>Sector creativo: Diseñador.</p>	<p>Indicador: Número de alianzas estratégicas formalizadas con proveedores clave.</p> <p>Unidad de medida: Alianzas estratégicas.</p> <p>Meta: Formalizar al menos 2 alianzas estratégicas con proveedores para mejorar la eficiencia en la adquisición de insumos y reducir los costos de producción.</p> <p>Frecuencia de medición: Anual.</p>
	<p>Definir una estructura operativa clara mediante la definición de roles y responsabilidades, junto con la capacitación de los operarios y la adecuada organización de los recursos necesarios para la producción.</p>	<p>Sector productivo: Experiencia técnica de los operarios.</p> <p>Sector creativo: Conocimiento técnico en la interpretación de fichas técnicas y procesos de planificación</p>	<p>Sector productivo: Maquinaria especializada, y operarios capacitados para su correcto uso.</p> <p>Sector creativo: Fichas técnicas, diagramas de flujo y herramientas de planificación</p>	<p>Desarrollar fichas técnicas detalladas (Ver Anexo 7) y capacitar a los operarios en su interpretación y uso.</p> <p>- Realizar un cronograma de plan estratégico de acuerdo a los tiempos requeridos, y recursos y capacidades disponibles (Ver Anexo 14).</p>	<p>Sector productivo: Jefes de producción y representante de cada taller.</p> <p>Sector creativo: Diseñador</p>	<p>Indicador: Porcentaje de roles definidos y comunicados, operarios capacitados y recursos organizados con la metodología 5Ss.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p>

					<ul style="list-style-type: none"> - Asignar roles claros para cada taller y organizar la distribución de materiales y recursos (Ver Anexo 11). - Implementar un cronograma de producción (Ver Anexo 9) y metodología 5S (Ver Anexo 4) que optimice los tiempos y recursos 	<p>Meta: 100% de roles definidos, 90% de operarios capacitados con 70% de aprobación, y 90% de recursos organizados.</p> <p>Frecuencia de medición: Al completar la fase de preparación, antes de iniciar la producción en serie.</p>
Mantener una comunicación fluida y continua durante la planificación para asegurar que todas las partes estén alineadas en los detalles técnicos y logísticos, minimizando errores y garantizando que cada taller comprenda completamente su rol en el proceso	<p>Sector productivo y creativo: Capacidad para gestionar y comunicar información técnica.</p>	<p>Sector productivo y creativo: Métodos de comunicación (reuniones periódicas, informes).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones periódicas para alinear detalles técnicos y resolver dudas. - Establecer reportes regulares para el seguimiento del cronograma y ajustes necesarios. 	<p>Sector productivo: Jefe de producción y operarios de cada taller.</p> <p>Sector creativo: Diseñador</p>	<p>Indicador: Número de reuniones de planificación completadas según lo programado.</p>	

ETAPA 3: Desarrollo de Proto- tipo	<p>Sector productivo: Experiencia en el patronaje y confección.</p> <p>Sector creativo: Conocimiento en diseño y ajustes de prototipos a las necesidades del mercado.</p>	<p>Sector productivo: Experiencia en el patronaje y confección.</p> <p>Sector creativo: Conocimiento en diseño y ajustes de prototipos a las necesidades del mercado.</p>	<p>Sector productivo: Maquinaria y equipos necesarios para el desarrollo de prototipos.</p> <p>Sector creativo: Patrones, fichas técnicas y muestras de materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Producir un prototipo inicial y realizar pruebas de calidad. - Evaluar el ajuste y confort, y realizar modificaciones según las observaciones - Asegurar que el prototipo cumpla con los estándares antes de proceder a la producción en serie. 	<p>Sector productivo: Operarios del taller.</p> <p>Sector creativo: Diseñador</p>	<p>Indicador: Número de iteraciones necesarias para aprobar el prototipo.</p> <p>Unidad de medida: Iteraciones.</p> <p>Meta: máximo 2 iteraciones.</p> <p>Frecuencia de medición: Una vez por prenda.</p>
	<p>Establecer un proceso de retroalimentación constante entre el diseñador y los operarios durante el desarrollo del prototipo, garantizando que cualquier ajuste o cambio se implemente rápidamente y que las especificaciones técnicas se mantengan alineadas en cada iteración.</p>	<p>Sector productivo: Capacidad para realizar ajustes y coordinar cambios rápidamente.</p> <p>Sector creativo: Habilidad para evaluar los ajustes y comunicar los cambios necesarios.</p>	<p>Sector productivo creativo: Sistemas de comunicación interna ágil para retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación efectiva constante para la evaluación del prototipo y ajustes necesarios. - Implementar una ficha de retroalimentación continua (Ver Anexo 12) para realizar correcciones rápidas. - Asegurar que los cambios se comuniquen de manera clara a todos los involucrados 	<p>Sector productivo: Jefe de producción.</p> <p>Sector creativo: Diseñador</p>	<p>Indicador: Tiempo de respuesta para la implementación de ajustes.</p> <p>Unidad de medida: Horas.</p> <p>Meta: Respuesta en menos de 24 horas.</p> <p>Frecuencia de medición: Por prototipo</p>

ETAPA 4: Producción en Serie	Ejecutar la producción en serie de acuerdo con los cronogramas y organización establecidos.	<p>Sector productivo: Capacidad para gestionar la producción a escala.</p> <p>Sector creativo: Habilidad para supervisar y coordinar la producción y entrega de materiales</p>	<p>Sector productivo: Maquinaria y operarios especializados para la producción en serie.</p> <p>Sector creativo: Cronogramas detallados y diagramas de flujo del proceso de producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuir las órdenes de producción junto con los flujogramas entre los talleres (Ver Anexo 13). - Proponer al taller una redistribución de maquinaria de acuerdo a la necesidad de producción del diseño, para reducción de tiempos (Ver Anexo 14) 	<p>Sector productivo: Jefe de producción y operarios de talleres.</p> <p>Sector creativo: Diseñador.</p>	<p>Indicador: Porcentaje de producción completada dentro del tiempo y con calidad aprobada.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p> <p>Meta: 100% de producción dentro del plazo, con menos del 2% de rechazo.</p> <p>Frecuencia de medición: Al final de cada producción.</p>
	Implementar un sistema de comunicación y reporte diario que permita resolver problemas en tiempo real y garantizar que todas las tareas se realicen de acuerdo con los cronogramas, manteniendo la alineación de todas las partes involucradas durante la producción.	<p>Sector productivo: Capacidad para identificar y reportar problemas rápidamente.</p> <p>Sector creativo: Habilidad para tomar decisiones rápidas y coordinar soluciones.</p>	<p>Sector productivo y creativo: Acceso a internet. Plataformas digitales de comunicación y sistemas de reporte (<i>Whatsapp</i>).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar visitas periódicas para el seguimiento del avance. - Implementar un sistema de reporte ágil vía <i>Whatsapp</i> para la identificación de incidencias o cuellos de botella. - Asegurar que cualquier ajuste en el cronograma se comunique de manera inmediata 	<p>Sector productivo: Jefe de producción.</p> <p>Sector creativo: Diseñador.</p>	<p>Indicador: Tiempo promedio para resolver problemas críticos.</p> <p>Unidad de medida: Horas.</p> <p>Meta: Problemas resueltos en menos de 4 horas.</p> <p>Frecuencia de medición: Diario.</p>

<p>ETAPA 5: Acabado y Empaque</p>	<p>Coordinar el acabado y empaque de las prendas cumpliendo con los estándares de calidad.</p>	<p>Sector productivo: Experiencia en técnicas de acabados de prendas de punto.</p> <p>Sector creativo: Capacidad para coordinar un control de calidad y procesos de empaquetado</p>	<p>Sector productivo: Maquinaria y herramientas (recubridora, planchas y cortahilos) para acabados y limpieza.</p> <p>Sector creativo: Lista de cotejo para control de calidad (Ver Anexo 8).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un control de calidad final de las prendas. - Coordinar el empaquetado de acuerdo a las especificaciones establecidas. - Llenar las planillas de control y entrega. 	<p>Sector productivo: Jefe de producción y operarios.</p> <p>Sector creativo: Diseñador</p>	<p>Indicador: Porcentaje de productos aprobados en la inspección final.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p> <p>Meta: 98% de productos aprobados para empaque.</p> <p>Frecuencia de medición: Por lote de producción.</p>
<p>ETAPA 6: Retroalimentación y mejora continua</p>	<p>Revisar el proceso de producción en conjunto con los talleres, identificando áreas de mejora y estableciendo un plan de acción para optimizar la coordinación en ciclos futuros, asegurando un aprendizaje continuo y alineación de todas las partes.</p>	<p>Sector productivo: Accesibilidad al diálogo para análisis de su desempeño y adaptación de cambios.</p> <p>Sector creativo: Destreza para identificar áreas de mejora y planificar su implementación</p>	<p>Sector productivo: Datos de desempeño y retroalimentación del proyecto.</p> <p>Sector creativo: Herramientas de análisis como <i>Design Thinking</i> para la identificación de mejoras y <i>Lean Canvas</i> para la planificación y ajuste del modelo de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar talleres de <i>Design Thinking</i> (Ver Anexo 6) para identificar áreas clave de mejora basadas en las experiencias del ciclo de producción anterior. - Utilizar el <i>Lean Canvas</i> (Ver Anexo 16) para ajustar la estrategia del proyecto y optimizar la coordinación en futuros ciclos productivos 	<p>Sector productivo: Representante de cada taller.</p> <p>Sector creativo: Diseñador</p>	<p>Indicador 1: Número de mejoras implementadas.</p> <p>Unidad de medida: Mejoras.</p> <p>Meta: 2 mejoras por ciclo de producción.</p> <p>Frecuencia de medición: Después de cada entrega.</p>

	<p>Reforzar la transferencia de conocimientos a través de programas de mentoría y capacitación continua, asegurando que tanto los talleres satélite como los diseñadores cumplan con las regulaciones vigentes y mantengan un alto nivel de competencias técnicas</p>	<p>Sector productivo: Capacidad para adaptarse a cambios normativos y gestionar el cumplimiento regulatorio en los talleres.</p> <p>Sector creativo: Habilidad para diseñar y ejecutar programas de capacitación y mentoría que promuevan la transferencia de conocimientos y la conformidad con normativas.</p>	<p>Sector productivo: Acceso a información actualizada sobre normativas y regulaciones aplicables.</p> <p>Sector creativo: Plataformas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y renegociar alianzas estratégicas con proveedores después de cada ciclo productivo para asegurar condiciones más favorables y acceso a nuevos materiales y tecnologías. - Desarrollar un programa de mentoría que facilite la transferencia de conocimientos técnicos y normativos entre operarios experimentados, nuevos trabajadores y diseñadores. - Realizar capacitaciones regulares sobre las normativas vigentes y las buenas prácticas necesarias para cumplir con los estándares de la 	<p>Sector productivo: Representante de taller y operarios.</p> <p>Sector creativo: Diseñador (Apoyo con expertos en capacitaciones y mentorías)</p>	<p>Indicador 2: Porcentaje de mejoras en términos de costos, tiempos de entrega y calidad obtenidos mediante la renegociación de alianzas.</p> <p>Unidad de medida: Porcentaje.</p> <p>Meta: Lograr una mejora del 10% en términos de costos o tiempos de entrega</p> <p>Frecuencia de medición: Anual.</p>
--	---	--	--	--	---	---

3.2.1.16.1. Implementación de Estrategias en el Plan Estratégico de Producción

Las estrategias definidas se integran de manera coherente en cada una de las etapas del plan estratégico, alineando las acciones con los objetivos clave del proyecto. La estrategia ofensiva, que prioriza la maximización de la eficiencia productiva, se refleja claramente en la fase de planificación y preparación. En este punto, se contempla la mejora continua mediante la modernización de herramientas y maquinaria, así como la implementación de programas de mentoría y capacitación interna para fortalecer las competencias técnicas. Además, en la última etapa del plan, se emplean herramientas como Lean Canvas y Design Thinking para evaluar y ajustar los procesos de manera ágil y flexible, promoviendo tanto la innovación como la optimización operativa.

Por otra parte, la estrategia de reorientación, enfocada en la optimización del uso del espacio en los talleres y la adopción de la metodología 5Ss, se encuentra integrada en la fase de planificación. Esta estrategia busca maximizar la eficiencia operativa mediante una adecuada organización de los recursos y la reducción de tiempos en la producción. Asimismo, se incluye la capacitación continua en nuevas tecnologías, garantizando que tanto los operarios como los diseñadores mantengan un nivel alto de competencias técnicas y estén preparados para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.

En cuanto a la estrategia de supervivencia, orientada a asegurar el cumplimiento normativo y fortalecer la estabilidad laboral en un entorno económico y fiscal incierto, se incorpora mediante programas de mentoría y formación continua en las etapas de planificación y retroalimentación. Estas acciones preparan a los talleres satélite para cumplir con las regulaciones vigentes y responder de manera efectiva a cualquier cambio en el entorno regulatorio, asegurando así la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Por último, la estrategia defensiva se encuentra presente en el plan, particularmente a través de los programas de transferencia de conocimientos dentro de la organización. Estos programas de mentoría no solo buscan garantizar el cumplimiento de las normativas laborales, sino también robustecer la colaboración entre los diseñadores y los talleres satélite. De esta forma, se asegura que todos los actores involucrados estén alineados en términos de calidad, normativas y objetivos compartidos, promoviendo un ambiente de trabajo seguro y conforme a las regulaciones.

Las estrategias definidas se integran de manera coherente en cada una de las etapas del plan estratégico, alineando las acciones con los objetivos clave del proyecto...

3.3. Análisis de la información

3.3.1. Socialización del plan estratégico con diseñadores de indumentaria de la ciudad de Cuenca.

El objetivo de socializar el plan estratégico con las diseñadoras seleccionadas fue obtener retroalimentación valiosa desde la perspectiva de profesionales con experiencia en la producción textil y de indumentaria. Este paso fue crucial para garantizar que el plan fuera realista, aplicable y alineado con las necesidades y expectativas del sector creativo en Cuenca.

La socialización se realizó mediante el envío de un video explicativo que detallaba los componentes clave del plan estratégico. Este video fue dirigido a tres diseñadoras seleccionadas estratégicamente por su experiencia y relevancia en el sector: María José Merchan, Antonia Recalde y Nataly Valarezo. Cada una de ellas fue elegida por su amplio conocimiento en la gestión de producciones con talleres satélite, su interés en emprender y gestionar marcas propias, y su experiencia en la producción de uniformes, respectivamente. A través del video, se buscó una comprensión clara y unificada del plan, para luego recoger sus opiniones y sugerencias.

La socialización arrojó observaciones constructivas que refuerzan la aplicabilidad del plan en el sector. Se subrayó la importancia de establecer fechas límite claras en los acuerdos, dado que el incumplimiento de plazos es un problema recurrente en la producción textil. Además, se sugirió incluir en la planificación la provisión de herramientas esenciales para los operarios, lo que podría contribuir a reducir los tiempos de producción. También hubo consenso en reorganizar el proceso, proponiendo que la etapa de prototipado preceda a la planificación, permitiendo así una mejor optimización de tiempos y recursos. En general, el plan fue bien recibido, considerándose una herramienta útil para diseñadores tanto emergentes como establecidos, con potencial de adaptación a otros contextos.

La retroalimentación recibida confirma la relevancia del plan estratégico y su capacidad para mejorar la eficiencia en la producción textil. Las sugerencias sobre la estructura y el manejo de tiempos se integrarán en el plan para maximizar su efectividad. El interés mostrado por adaptar el plan a diferentes contextos, como el caso de Quito, refuerza su potencial de aplicación más allá de Cuenca.

3.3.2. Socialización del plan estratégico con talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.

El objetivo de socializar el plan estratégico con los talleres satélite de confección fue validar su viabilidad desde el punto de vista operativo y asegurar que estos actores clave en la cadena de producción comprendieran y respaldaran las estrategias propuestas. Asimismo, se buscó identificar posibles ajustes que mejoraran la colaboración y optimizaran el uso de recursos disponibles.

Al igual que con las diseñadoras, se empleó un video explicativo para presentar detalladamente el plan estratégico a los representantes de tres talleres satélite de confección previamente contactados durante la investigación de campo. Estos talleres fueron seleccionados debido a su colaboración previa y profundo conocimiento del contexto operativo en la ciudad de Cuenca. El video facilitó una comunicación clara y efectiva de las estrategias propuestas, permitiendo la recopilación de comentarios y la discusión sobre la implementación práctica del plan.

La socialización con los talleres satélite evidenció tanto aceptación como preocupaciones respecto al estado actual de la industria textil. Aunque el plan estratégico fue valorado positivamente, se señaló la necesidad de simplificar algunos términos para facilitar su comprensión entre los operarios. Además, se expresaron inquietudes sobre la competencia desleal de productos importados y la disminución de acceso a contratos gubernamentales que anteriormente sustentaban la actividad de los talleres. No obstante, los representantes reconocieron que el plan podría constituir un paso positivo hacia la mejora de la producción, subrayando la importancia de abordar los desafíos actuales del sector para garantizar su implementación exitosa.

En conclusión, los comentarios de los talleres satélite resaltan la importancia de ajustar el plan estratégico para hacerlo más accesible y relevante en el contexto actual de la industria textil en Cuenca. Incorporar estrategias que aborden la revitalización del sector y promuevan una distribución equitativa del trabajo será fundamental para asegurar el éxito del plan. Aunque la recepción fue favorable, su efectividad dependerá de la capacidad para adaptarse y responder a las preocupaciones específicas planteadas por los actores involucrados.

3.4. Datos: Resultados y discusión

En esta sección se presentan y analizan los resultados obtenidos durante la socialización del plan estratégico con los diseñadores de indumentaria y los talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca. La recopilación de datos cualitativos permitió identificar tanto la aceptación general del plan como las preocupaciones específicas relacionadas con la implementación práctica de las estrategias propuestas.

Los datos recopilados provienen de la retroalimentación directa de los participantes, quienes fueron seleccionados por su experiencia y relevancia en el sector textil. La información fue obtenida a través de un video explicativo del plan estratégico, el cual fue enviado tanto a diseñadores como a talleres satélite para su revisión y valoración. A partir de los comentarios recibidos, se identificaron áreas de mejora y aspectos positivos que refuerzan la viabilidad del plan en su contexto operativo.

3.4.1. Valoración del plan estratégico con diseñadores y talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.

La valoración del plan estratégico fue positiva tanto por parte de los diseñadores como de los talleres satélite. Los diseñadores destacaron su utilidad como una herramienta que facilita la estandarización y profesionalización de la producción textil. Sin embargo, señalaron la necesidad de reorganizar las etapas de producción, sugiriendo que el prototipado debería preceder a la planificación, lo que permitiría una mejor optimización de tiempos y recursos. Además, subrayaron la importancia de establecer fechas límite claras en los acuerdos de producción para evitar retrasos.

Por su parte, los talleres satélite valoraron favorablemente el plan, aunque expresaron preocupaciones sobre la comprensión de los términos utilizados en el documento, sugiriendo simplificar el lenguaje para hacerlo más accesible a todos los operarios. Asimismo, manifestaron una inquietud general sobre la situación actual del sector textil en Cuenca, especialmente en lo relacionado con la competencia desleal de productos importados y la falta de acceso a contratos gubernamentales. A pesar de estas preocupaciones, reconocieron el potencial del plan para mejorar la coordinación y distribución del trabajo.

En conjunto, la valoración del plan estratégico destaca la necesidad de realizar ajustes que aseguren su efectividad y aplicabilidad en el contexto actual. Adaptar el lenguaje y reestructurar algunas etapas permitirá que el plan sea más accesible y operativo para los talleres. Además, incorporar estrategias que aborden las preocupaciones macroeconómicas del sector podría aumentar su relevancia y su potencial impacto en la revitalización de la industria textil en Cuenca. La receptividad de los diseñadores y talleres, combinada con las mejoras sugeridas, sugiere que el plan tiene un fuerte potencial para fortalecer la colaboración y la eficiencia en la producción textil, siempre que se realicen los ajustes necesarios según las necesidades específicas de cada producción.

4 RESULTADOS

4. RESULTADOS

El análisis detallado y la evaluación exhaustiva llevados a cabo en las etapas previas han permitido no solo la identificación y síntesis de estrategias clave para la producción de indumentaria en talleres satélite de confección en la ciudad de Cuenca, sino también el desarrollo de recomendaciones específicas para mejorar la eficiencia y calidad en el proceso productivo. Estas estrategias y recomendaciones fueron elaboradas con el objetivo de alinear los procesos productivos con los altos estándares de calidad exigidos en la industria, asegurando al mismo tiempo la adaptabilidad y sostenibilidad en un entorno competitivo y en constante cambio.

A continuación, se presentan las estrategias diseñadas para guiar la optimización de la producción en los talleres satélite, seguidas por recomendaciones específicas basadas en la socialización del plan estratégico y la valoración realizada por diseñadores y talleres en Cuenca.

4.1. Estrategias para la producción con altos estándares de calidad de propuestas de diseño de indumentaria en talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.

Como resultado del análisis realizado, se han definido cuatro estrategias principales que buscan abordar tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas identificadas en el entorno productivo. Estas estrategias ofrecen un marco integral y coherente para guiar el desarrollo y optimización de la producción de indumentaria, asegurando no solo la eficiencia y calidad, sino también la resiliencia operativa frente a los desafíos actuales del sector.

- **Estrategia Ofensiva**

Maximizar la eficiencia y capacidad productiva mediante la actualización y mantenimiento continuo de la maquinaria, utilizando subsidios para financiar mejoras, e integrando herramientas digitales para evaluar la capacidad productiva. Paralelamente, mejorar la formación interna a través de programas de mentoría que promuevan la cultura organizacional de mejora continua, y fortalecer las redes de colaboración mediante tecnologías de la información, consolidando la reputación del sector textil con campañas de marketing digital y una participación destacada en eventos.

- **Estrategia de Reorientación**

Optimizar el uso del espacio en los talleres con la metodología de las 5Ss para aumentar la eficiencia operativa. Mejorar la capacitación en nuevas tecnologías y procesos de producción mediante subsidios y herramientas de gestión para crear una propuesta de valor sólida. Desarrollar programas de formación continua, financiados por subsidios y facilitados por tecnologías de la información, y establecer asociaciones estratégicas con proveedores que ofrezcan facilidades de pago, adaptándose a las nuevas demandas del mercado.

- **Estrategia de Supervivencia**

Reorganizar el espacio en los talleres para fortalecer el ambiente laboral y asegurar el cumplimiento normativo, reduciendo el riesgo de sanciones. Fortalecer la capacitación en nuevas tecnologías para enfrentar modificaciones fiscales y regulatorias, desarrollando programas de formación continua que mejoren las habilidades técnicas del personal, al tiempo que se refuerza la estabilidad laboral. Establecer asociaciones estratégicas que faciliten el acceso a financiamiento y nuevas tecnologías para enfrentar las amenazas económicas y regulatorias.

- **Estrategia Defensiva**

Asegurar el óptimo funcionamiento de la maquinaria y garantizar un ambiente de trabajo seguro mediante mantenimiento continuo, cumpliendo con las normativas laborales. Fomentar la transferencia de conocimientos dentro de la organización para establecer asociaciones estratégicas que permitan enfrentar la inestabilidad política y cumplir con las nuevas normativas fiscales. Fortalecer y expandir las redes de colaboración, asegurando que las alianzas operen dentro de un marco normativo seguro y estable.

4.2. Recomendaciones para el campo del diseño textil e indumentaria para la producción de propuestas en talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.

A partir de la socialización del plan estratégico y la valoración realizada por diseñadores y talleres satélite en Cuenca, se han identificado varias áreas clave que requieren ajustes para mejorar la eficiencia y calidad en la producción de propuestas de diseño. Las siguientes recomendaciones se presentan con el objetivo de abordar estos aspectos, asegurando que los procesos sean más efectivos y adaptados a las necesidades específicas del sector.

Una de las principales recomendaciones es reorganizar las etapas del proceso de producción, dando prioridad al desarrollo de prototipos antes de la planificación y preparación general. Este enfoque permite a diseñadores y talleres identificar mejoras en la costura y ensamblaje de piezas, optimizando así los tiempos de producción y facilitando una distribución más eficiente de las operaciones y recursos. Al implementar esta etapa temprana de prototipado, se logra una planificación más precisa y realista, lo que contribuye a reducir retrasos y a mejorar la gestión del tiempo.

Para abordar uno de los problemas recurrentes en la producción textil—el incumplimiento de plazos—es crucial establecer fechas límite claras en los acuerdos de producción entre diseñadores y talleres. Estas fechas deben ser realistas y acordadas mutuamente, tomando en cuenta la capacidad operativa de los talleres y el tiempo requerido para cada fase de producción. Además, se sugiere incluir penalidades o incentivos asociados al cumplimiento de estos plazos, con el fin de fomentar una mayor responsabilidad y compromiso por parte de todos los involucrados.

Dado que uno de los talleres expresó dificultades en la comprensión de los términos técnicos empleados en el plan estratégico, se recomienda simplificar la terminología utilizada en la comunicación entre diseñadores y talleres. Es esencial que toda la información relacionada con los procesos de producción sea accesible y comprensible para todos los operarios, independientemente de su nivel de formación técnica. Esta simplificación no solo facilita la implementación de las estrategias propuestas, sino que también mejora la eficiencia y reduce el riesgo de malentendidos que puedan afectar la calidad del trabajo.

Para asegurar una producción de alta calidad y adaptabilidad a las demandas del mercado, es fundamental fortalecer la capacitación continua en nuevas tecnologías y procesos productivos. Se recomienda la implementación de programas de mentoría y capacitación interna que promuevan la transferencia de conocimientos entre diseñadores y operarios de los talleres satélite. Esto no solo elevará el nivel técnico del personal, sino que también contribuirá a consolidar una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua y la innovación en el diseño textil.

Finalmente, considerando el interés manifestado por uno de los diseñadores en adaptar el plan estratégico a otras ciudades como Quito, se sugiere explorar la posibilidad de ajustar y personalizar el plan según las características y necesidades específicas de cada contexto regional. Esta flexibilidad permitirá que el plan sea aplicado en diversos entornos, maximizando su impacto y utilidad para un mayor número de diseñadores y talleres en todo el país.

Conclusiones

El análisis de la producción en talleres satélite de confección en Cuenca permitió identificar estrategias clave para mejorar la calidad y eficiencia operativa. Estas estrategias abordan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el objetivo de asegurar procesos eficientes y resilientes. Las estrategias ofensivas se centran en maximizar la capacidad productiva mediante la actualización de maquinaria y programas de mentoría. Las estrategias de reorientación promueven el uso óptimo del espacio y la capacitación continua en nuevas tecnologías, mientras que las estrategias de supervivencia y defensiva garantizan el cumplimiento de normativas, el mantenimiento de un entorno seguro y la creación de alianzas estratégicas. Aunque se lograron los objetivos planteados, como la definición y análisis de los talleres satélite, el desarrollo de un plan estratégico y la socialización de este con diseñadores y talleres, hubo limitaciones en la obtención de datos de fuentes públicas clave. Esta situación obligó a crear una base de datos propia mediante encuestas, lo que permitió avanzar, pero también evidenció la necesidad de mejorar el acceso a la información en el sector.

Recomendaciones

- Se ha identificado la importancia de implementar mecanismos formales de comunicación y seguimiento entre diseñadores y talleres satélite. Este proceso, con el apoyo de herramientas tecnológicas, permitirá una alineación efectiva en cuanto a plazos y especificaciones técnicas, lo que beneficiará la fluidez operativa y la resolución ágil de problemas.
- Asimismo, es esencial establecer acuerdos claros sobre fechas de entrega y condiciones de producción, con incentivos o sanciones que refuercen el compromiso de ambas partes, asegurando así una mayor responsabilidad en el cumplimiento de los plazos.
- Además, optimizar el uso del espacio en los talleres mediante la metodología de las 5Ss y una redistribución eficiente de maquinaria permitirá mejorar tanto el flujo de trabajo como la eficiencia operativa. Establecer procesos estandarizados mediante fichas técnicas y cronogramas también ayudará a garantizar resultados consistentes.
- Para asegurar productos de alta calidad, se recomienda implementar un sistema riguroso de control de calidad que abarque auditorías internas y pruebas de prototipos antes de la producción en masa. De este modo, se minimizarán los errores y se mejorará la consistencia del producto final.
- Igualmente, se sugiere fomentar la capacitación continua del personal de los talleres, enfocándose en nuevas tecnologías y procesos productivos, lo que fortalecerá las habilidades técnicas y fomentará una cultura de mejora continua.
- Finalmente, flexibilizar el plan estratégico para su adaptación a diferentes contextos regionales permitirá que este se aplique de manera efectiva en diversas ciudades y regiones, maximizando su impacto en la industria textil.

Referencias bibliográficas

- Acosta Herrera, J. (2020). Formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa Modasa S. A. al mercado costarricense para el 2021.
- Ahmad, M., Hoong, K., Abdul Hamid, N., Sarpin, N., Zainal, R., Ahmad, A. N. A., & Hassan, M. F. (2018). The impact of product design and process design on new product performance in manufacturing industry. 2016, 020016. <https://doi.org/10.1063/1.5055418>
- Álvarez Quezada, V. C., & Rendón Reinoso, J. M. (2018). Diagnóstico de la oferta exportable del sector textil de la zona urbana del Cantón Cuenca.
- Arango Serna, M. D., Londoño Salazar, J. E., & Álvarez Uribe, K. C. (2012). Capacidades de negocio en el contexto empresarial. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (35), 5-27.
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. *Revista Educación*, 47(1), 706-720. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Baculima Japón, D. A., Tinto Arandes, J., & Baculima Japón, J. L. (2023). Factores clave para la implementación de transformación digital en empresas textiles, *confecciones del cantón Cuenca*. *Pacha: Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 4(12), e230224. <https://doi.org/10.46652/pacha.v4i12.224>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- Bye, E. (2010). *Fashion Design*. Berg. Oxford, New York.
- Carbonel González, P. A., & Prieto Solimano, M. S. (2015). Análisis diagnóstico y presupuesto de mejora en el área de confecciones de una empresa textil. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Celi Costa, R. M. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el área comercial y financiera de la empresa Celcos Comercial (Trabajo de graduación, Universidad del Azuay)*. Universidad del Azuay.
- CESUMA. (2024). *Identificación de las limitaciones empresariales*. Recuperado de https://www.cesuma.mx/blog/identificacion-de-las-limitaciones-empresariales.html#Limitaciones_en_la_gestion_de_la_empresa
- CEUPE. (2024). La teoría de los recursos y capacidades en la Dirección Estratégica. Recuperado de <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html>
- Chase, R. B. (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*.
- Chiliquina Unaucho, E. P. (2012). La gestión administrativa y la optimización de los recursos empresariales del sector textil de la ciudad de Tulcán. *Visión Empresarial (En Línea)/Visión Empresarial*, 2, 106. <https://doi.org/10.32645/13906852.307>
- Cifuentes García, F. A. C., & Vargas Rodríguez, M. N. V. (2015). Vulneración del principio del trabajo en condiciones dignas a los trabajadores de las confecciones en la localidad de Kennedy de Bogotá, estudio de caso. Universidad Gran Colombia. Bogotá.
- Código de Trabajo, República del Ecuador. (2005). *Código de Trabajo: Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167*. Quito, Ecuador: Asamblea Nacional.
- Contifico. (2024). *Alza del IVA en Ecuador 2024*. <https://contifico.com/alza-del-iva-ecuador-2024/>
- Cordero Cobos, M. B. (2018). *Plan estratégico para la vinculación de la carrera de diseño de modas de la Universidad del Azuay con la industria confeccionista*

de la ciudad de Cuenca (Trabajo de titulación de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes, Dirección de Posgrado.

Del Vecchio, F. (2022). *Exprimiendo la naranja y otras reflexiones*. Primera edición. ISBN 978-9942-42-797-7.

Domínguez Machuca, J. A., Álvarez Gil, M. J., Domínguez Machuca, M. Á., García González, J., & Ruiz Jiménez, F. (1995). *Dirección de operaciones: aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/40936747_Direccion_de_operaciones_aspectos_tacticos_y_operativos_en_la_produccion_y_los_servicios

Duggal, G. (2024, April 26). *Design Thinking in the Fashion Industry*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/design-thinking-fashion-industry-dr-gulbash-duggal-phd--k1rzc>

Edenred, E. (2023, octubre 22). ¿Qué son los recursos empresariales y cómo planificarlos? Edenred. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.edenred.mx/blog/que-son-los-recursos-empresariales-y-como-planificarlos>

Editorial Etecé. (18 de marzo de 2024). *Estructura organizacional*. Concepto.de. <https://concepto.de/estructura-organizational/>

Editorial RSYs. (2021, octubre 27). Emprendimiento: Qué es, definición, tipos, características y ejemplos. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. <https://responsabilidadsocial.net/emprendimiento-que-es-definicion-tipos-caracteristicas-y-ejemplos/>

European Business School. (2018, junio 26). La teoría de los recursos y capacidades en la dirección estratégica. Ceupe. Recuperado 12 de junio de 2024, de <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-direccion-estrategica.html#:~:text=Capacidades%3A%20Son%20las%20Competencias%20o,Exce-lente%20Servicio%20Postventa>

Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia*. IESE Business School, Revista de Antiguos Alumnos, 31-42. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA-libre.pdf

Fessa, T. (2023). *5S Guide - A Lean Manufacturing Tool*. Flexpipe. Recuperado de <https://www.flexpipeinc.com/blog/5s-guide-a-lean-manufacturing-tool/>

Formichella, M., et al. (2004). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/52107128/emprendydesarrollolocal>

Gardetti, M. A. (2019). 1 - Introduction and the concept of circular economy. In S. S. Muthu (Ed.), *Circular Economy in Textiles and Apparel* (pp. 1–11). Woodhead Publishing. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102630-4.00001-7>

Geršak, J. (2020). *Design of clothing manufacturing processes: A systematic approach to developing, planning, and control* (2nd ed.). The Textile Institute Book Series.

Gómez Muñoz, W. A., López González, M., & Torres Gómez, E. E. (2023). Trabajos empíricamente formales sobre la informalidad. Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789585001947>

González Millán, J. J. G., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). Manual práctico de planeación estratégica. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

González Ruiz, G. (1994). *Estudio de diseño. Sobre la construcción de ideas y aplicación a la realidad*. Emecé Editores. Argentina.

GRC Tools. (2017, noviembre 23). *Análisis CAME para sacar el mayor partido a la estrategia*. <https://grctools.software/2017/11/23/estrategia-analisis-came-informacion-analisis-dafo/>

Groover, M. P. (2001). *Automation, Production Systems, and Computer-Integrated Manufacturing*. Pearson Education, Harlow.

Gunes, S. (2012). *Design Entrepreneurship in Product Design Education*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 64-68. DOI: [10.1016/j.sbspro.2012.08.119](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.119)

- Ha-Brookshire, J. E. (2017). *Global Sourcing in the Textile and Apparel Industry (2nd ed.)*. Bloomsbury Publishing.
- Han, E. (2023, 31 de octubre). *Types of Business Objectives*. Harvard Business School Online. Recuperado de <https://online.hbs.edu>
- Harder, F. (2004). *Fashion for profit: A professional's complete guide to designing, manufacturing, & marketing a successful line (6th ed.)*. Harder Publications.
- Hernández Guerra, H. G., Lenchoni Nolasco, A. A. R., Silis Mata, F. M., & Vega Díaz, A. (2023, diciembre 12). *Operations strategy*. ESI School of Management. Presentado a la Licenciada Gerardina Reneé Martínez.
- Hilletoft, P., & Hilmola, O. P. (2008). Supply chain management in fashion and textile industry. *International Journal of Services Sciences*, 1(2), 127-147. <https://doi.org/10.1504/IJSSci.2008.019608>
- Hodge, G. L., Goforth Ross, K., Joines, J. A., & Thoney, K. (2011). *Adapting lean manufacturing principles to the textile industry*. *Production Planning & Control*, 22(3), 237–247. DOI: [10.1080/09537287.2010.498577](https://doi.org/10.1080/09537287.2010.498577)
- Hussain, D., Figueiredo, M., Tereso, A., & Ferreira, F. (2012). *Strategic Planning for the Textile and Clothing Supply Chain*. Proceedings of the World Congress on Engineering 2012 Vol III, London, U.K. ISBN: 978-988-19252-2-0
- Išoraite, M. (2008). *The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice*. *Intellectual Economics*, 1(3), 18-28. Mykolas Romeris University.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy: Text and cases (7th ed.)*. Pearson Education Limited.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karkkainen, H., Pippo, P., & Tuominen, M. (2001). Ten tools for customer-driven product development in industrial companies. *International Journal of Production Economics*, 69(2), 161-176.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*. **Baylor University**.
- Lean Factories. (2023). *5S Methodology: The Ultimate Guide to Workplace Organization*. Recuperado de <https://www.leanfactories.com>
- Lemus Ruiz, A. (2016). *Control Interno para Pymes: Los beneficios de la planeación estratégica*. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/control-interno-para-pymes-los-beneficios-de-la-planeacion-estrategica>
- Llamas Pérez, G. A., Ramírez Ávila, D., & Saavedra Vargas, C. M. (2023). Análisis de factibilidad para elaborar camas de mascota mediante estudio de tiempos y movimientos y capacidad de producción. *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 5(5), 584-593.
- LoMonaco-Benzing, R., & Ha-Brookshire, J. (2016). Sustainability as social contract: Textile and apparel professionals' value conflicts within the corporate moral responsibility spectrum. *Sustainability*, 8(12), 1278. <https://doi.org/10.3390/su8121278>
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works (2nd ed.)*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. Prentice Hall.
- Moe, T. (1998). Perspectives on traceability in food manufacture. *Trends in Food Science & Technology*, 9(5), 211-214. [https://doi.org/10.1016/S0924-2244\(98\)00037-5](https://doi.org/10.1016/S0924-2244(98)00037-5)
- Monica. (2024, June 24). *The Power of 5S to Boost Productivity*. Learn Transformation. Recuperado de <https://www.learntransformation.com>
- Morrison, J., & Wilson, I. (1996). *The strategic management response to the challenge of global change*. Future Horizons, College of Education, Health, and Human Sciences, Florida State University. Recuperado de <https://futurehorizons.cehhs.fsu.edu/strategic-management-response-challenge-global-change>
- Muñoz Cabanillas, M. (2004). *Diseño de distribución en planta de una empresa textil [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]*. Facultad de Ingeniería Industrial, E.A.P. de Ingeniería Industrial. Lima, Perú.

- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Medina Nogueira, Y., & El Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Revista Universidad y Sociedad*, 16(2). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es & HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es"pid=S2218-36202024000200034 HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es" & HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es"lng=es HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es"& HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es"nrm=iso HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es"& HYPERLINK "http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202024000200034&lng=es&nrm=iso&tlng=es"tlng=es.
- Pal, R., & Jayarathne, A. (2022). Digitalization in the textiles and clothing sector. In *The Digital Supply Chain* (pp. 255-271).
- Paredes, G., & Castillo, Y. (2024). *Los recursos como fuente de ventajas competitivas: Análisis VRIO*. Escuela Nacional de Administración y Hacienda Pública, Especialización en Aduana y Comercio Exterior. Profesor: Emiro Nava Flores. Recuperado de https://www.academia.edu/116520081/An%C3%A1lisis_VRIO_Los_Recursos_como_fuente_de_Ventajas_Competitivas?uc-sb-sw=36797759
- Pesántez, M., Carabajo, R., León, M. J., Pullaguari, S., & Arévalo, J. (2023). *Plan de trabajo de las concejalías del Distrito Sur del Cantón Cuenca 2023-2027: Repensando el futuro, la Cuenca que soñamos. Diagnóstico*. Movimiento Revolución Ciudadana.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. **The Free Press**.
- Quiroa, M. (2019). Producción. *Economipedia*. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/produccion.html>
- Quiroa, M. (2020, 28 de mayo). *Estructura organizacional: Definición, tipos y ejemplo*. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacion.html>
- Real Academia Española. (sf). Producir. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 02 de noviembre de 2023, de <https://www.rae.es/dpd/producir>
- Redacción Economía. (2020, 4 de abril). *El sector textil solicita apoyo del Gobierno Nacional*. *El Telégrafo*. <https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/economia/1/sector-textil-solicita-apoyo>
- Ríos Ponce, M. A., Álvarez Valencia, J. F., & Guevara Crespo, N. (2019). *Responsabilidad social empresarial: una mirada al sector textil en Cuenca - Ecuador*. Universidad del Azuay.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. K. (2013). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*.
- Rodríguez Lucio, C., & Montiel Méndez, J. (2020). Diseño y Emprendimiento: su enseñanza y complejidad en una universidad pública. *Actas de Diseño*, 32, 41-254. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo. ISSN 1850-2032
- Sarzosa Brazzero, E. A. (2021). Emprendimiento e innovación desde el aula hasta la industria creativa. *Actas de Diseño*, 38, 180-182. ISSN 1850-2032. Universidad de Palermo. Fecha de recepción: julio 2020. Fecha de aceptación: noviembre 2020. Versión final: diciembre 2021.
- School, E. B. (s. f.). ¿Qué son objetivos institucionales? *Euroinnova*. Recuperado 13 de noviembre de 2023, de <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-objetivos-institucionales>
- Scott Jervis, D. (2011). *Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia* [Recurso electrónico]. Eumed.net.
- Serrano, C., Rodríguez, M., & Serrano, H. (2008). *Creatividad para el diseño*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Shelby, E. (2024). *4 Main Types of Business Objectives Explained*. *Startup Mindset*. Recuperado de <https://startupmindset.com/types-of-business-objectives-explained>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

- Torres Arriega, M. G. (2019, junio). Análisis CAME. Universidad de Guadalajara, UDGVirtual. Recuperado de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3017/1/Analisis_CAME.pdf
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2012). *Product Design and Development* (5th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Villamil Villadiego, G. E. (2021). Estrategias de fidelización de clientes para empresas minoristas de la industria textil—Confecciones de Barranquilla: Una integración de herramientas TIC.
- Wang, Y.-S. (2016). Dynamic capabilities in fashion apparel industry: emergent conceptual framework. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 286-309. <https://doi.org/10.1108/BJM-02-2015-0051>
- Westreicher, G. (2020, agosto 1). Estrategia. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>
- Wilson, M. (2023, July 1). *The 5S Methodology: Organizing and Standardization in Lean Manufacturing*. Real Safety. Recuperado de <https://realsafety.org/2023/07/the-5s-methodology-organizing-and-standardization-in-lean-manufacturing/>
- Wolf, M. (2001). Fashion. The Goodheart-Willcox. Estados Unidos.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. (E. Atmetlla, Trad.). Centro Libros PAPF, S. L. U. Gestión 2000. (Edición original publicada en 1996).
- Yopan Fajardo, J. L., Palmero Gómez, N., & Santos Mejía, J. R. (2020). *Cultura organizacional*. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20). Asociación Latinoamericana de Sociología, Uruguay. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>



ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para encuesta.

BASE DE DATOS TALLERES SATÉLITE Y MAQUILAS DE CONFECCIÓN CIUDAD DE CUENCA

Saludos cordiales. Mi nombre es Daniela Carrión, diseñadora textil y moda y estudiante de posgrado de la Universidad del Azuay y me encuentro realizando un proyecto de investigación en la ciudad de Cuenca, que fomente los vínculos y relaciones comerciales entre las empresas textiles, diseñadores y talleres satélite o maquilas de confección. Por esta razón, le solicito muy comedidamente llenar el siguiente formulario para ser agregado a una base de datos que agilice el proceso de búsqueda y selección cuando se requiera de sus servicios de maquila.

emicarrion1@gmail.com [Cambiar de cuenta](#)

No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Nombres y Apellidos. *

Tu respuesta

Sector en donde se encuentra ubicado (ciudad, barrio): *

Tu respuesta

Área en la que se desempeña: *

- Deportivo
- Formal
- Médico
- Masculino
- Femenino
- Tejido de punto
- Tejido plano
- Otro: _____

Acepta pedidos de maquila desde: *

- 1 unidad
- 10 unidades
- 100 unidades
- 1000 unidades
- Otro: _____

Cuantos años tiene el taller en funcionamiento? *

Tu respuesta

Pertenece a alguna asociación/gremio/grupo/clúster de confección? Si la respuesta es Si indique cuál. *

Tu respuesta

Teléfono de contacto (convencional o whatsapp) *

Tu respuesta

Anexo 2: Base de datos de talleres satélite de confección de la ciudad de Cuenca.

No	Nombres y Apellidos.	Nombre de la empresa o taller.	Sector en donde se encuentra ubicado (ciudad, barrio):	Área en la que se desempeña:	Acepta pedidos de maquila desde:	Cuántos años tiene el taller en funcionamiento?	Pertenece a alguna asociación/gremio/grupo/clúster de confección? Si la respuesta es Si indique cuál.
1	Blanca Susana Bombón Palango	Dandelion	Sinincay	De todo un poco	1	5 años	
2	Edison German Marcatoma Villa	Vale y Ani confección Textil	Cuenca - Miraflores	Formal, Masculino, Femenino	1	1 año	No
3	Emma Sangurima	Samy	Sayausi	Cortadora toda clase. De prenda prendas hospitalarias	1	5 años	No
4	Fanny Enriqueta MOROCHO TACURI	Clínica de costura	Por el colegio j calle	Deportivo y medico	1	1 año	
5	Jenny Fajardo	Confecciones Emily	Cuenca chaullabamba	Deportivo, Formal, Masculino, Femenino	1	1 Año	No
6	Lorgia Mercedes Ávila	Confesiones Georgina	Yanaturto alto Cuenca vía a Sinincay	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino	1	6 años	Si Gremio Gremacaf soy artesana calificada
7	Marcelo fernandez	Claseconfecciones	Sector registraduria de la propiedad tras de la quinta lucrecia	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino,	1	35 años	
8	Maribel Mateus	Rodfox	Misicata	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino	1	5	No
9	Mayra Alejandra Uzhca Zambrano	Mayu Confecciones	Ricaurte barrio el triunfo	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano, Todo tipo de prendas	1	5 años	No
10	Nancy Catalina Villa Villa	Moush	Ricaurte molinopamba	Todo tipo de confección en punto deportivo plano médico masculino femenino	1	15 años	
11	Noemi Elizabeth Landi	Noemi Landi Fashion Designer	Cuenca	Femenino	1	7 años	No
12	Norma Zoralia Suqui Iñamau	No tiene nombre	Quinta Chica Baja	Deportivo, Tejido de punto	1	3 años	No
13	Rosa margarita loja macas	BOOGUIE S.A	Yanuncay	Deportivo, Masculino, Femenino	1	8 meses	No
14	Tania Alexandra Calle Torres	Novaimagen	Cuenca	Deportivo, Médico, Femenino, Bordados	1	9	Asozutex
15	Uwijint González Julissa Rosalía	Jrd & Alejandro	Trigales altos	Femenino	1	2 meses	No
16	Wilson saguay	Measure	Baños	Deportivo formal trajes de alta costura	1	20 años	
17	Edgar velez	Manufacture news proces	Baños	Masculino , camisas y pantalones en gabardina y mezclilla	10	15 años	No
18	Elisabeth Ortega Quezada	Confecciones Evelyn	San Joaquín	Deportivo, Médico, Masculino, Femenino,	10	5 años	No ninguna
19	EmmaVilla	Confecciono de ropa a la medida	Miraflores via Sinincay	Tijido plano	10	20 años	

20	Gabriela Barrera	Confecciones TITOS	Ricaurte	Todo en tela liviana	10	12años	
21	Gabriela Benítez	Gaby confecciones	Cuenca autopista de tras la Universidad del azuay	Deportivo, Médico, Masculino, Femenino	10	4 años	No
22	Gladys dominguez	GD diseño y confeccion	El valle	Formal	10	12 años	No
23	Gordillo Ortiz celestina Elizabeth	Abiss	Ricaurte	Deportivo	10	14 años	
24	Janeth quinde	Taller"Churonita del cisne"	Cuenca-Quingeo	Deportivo, Médico, Masculino, Femenino	10	7años	No
25	Jessica Villa	Taller (Thiagos_sports)	La Fátima	Ropa liviana y deportiva	10	10 años	
26	Johanna Marlene Picon	Creaciones Johana	Cuenca	Deportivo	10	15 años	No
27	Josseline Maribel Solis Zumba	Confecciones JM	Barrial blanco	Deportivo	10	2 años	No
28	JUAN ULLOA	La gran feria del Jean INDUAL	DON BOSCO	Tejido plano	10	5 años	No
29	Lourdes magdalena Buruhan Quituisaca	Luly	Via al valle sector el coco	Deportivo	10	1 año	No
30	María Castro	Sueños TEA	Cuenca	Deportivo	10	5 años	No
31	María Soto	Costuras M	Cuenca tandacatu	Médico	10	35años	No
32	Marlene Morocho	Confecciones la unión	Jima	Deportivo, Masculino, Femenino	10	1 año	Ninguna
33	Martha Calle	MANIPA	Chictarrumi-Sinincay-Cuenca	Deportivo, Formal, Femenino	10	22 años	No
34	Mauricio Plasencia	Ácido estudio de moda	Sigsig.	Ofrcemos también full package. Jeans wear, semiformal , deportivo. Tejido plano.	10	10 años	No
35	Sofia Loor	V&V textiles	Barrio las Pencas	Deportivo	10	6 años	No
36	Ana cabrera	Sin nombre	Miraflores via sinincay cruce del carmen	Deportivo	100	8 años	No
37	Barbecho Chalco Yolanda	Taller de costura	24de mayo y golondrinas sector UDA	Deportivo	100		No
38	Beatriz de los Angeles Morocho Baculima	Confecciones Marcia	Cuenca	Masculino, Jeans	100	10 años	No
39	Diana pauta	Infinity	Cuenca sector la gloria	Masculino	100	3 años	Nop
40	Dolores Leonor	Mejia Pineda	Sector el estadio de Ricaurte	Deportivo, Médico, Masculino, Femenino, Maquilado	100	5 años	No
41	DOLORES MARIUXI ARIAS CRIOLLO	Mulla killa	Cuenca, barrio la Fátima	Modista	100	15 años	SI, ASOCIACION ASOZU-TEX
42	Elizabeth Medina	Tallerc	Cuenca	Deportivo	100	4 años	No
43	Esperanza quituisaca	Emprendimiento	Tarqui	Deportivo	100	2 Años	No
44	Jenny Jackeline Guaman Alulima	D'VISSPORT	Santa Ana	Deportivo, Médico	100	7 años	No
45	Jessica sinchi	A&Dsport	Sinincay	Deportivo, Tejido de punto	100	5 años	No
46	Lourdes Soledad Jimbo	Confecciones Soledad	BARRIO Maria Auxiliadora	Formal	100	15 años	Asociación
47	Lucía Marlene Berrezueta Vera	Taller d Jeans	La 12 d abril y federico malo n el parque d la madre	Femenino.masculino en jeans	100	15 años	Si artesano

48	María Andrade	ELIN_RUOS	Cuenca.sinincay	Masculino, Femenino	100	3 años	No
49	Maria carmen tenesaca jarama	Mary espor	Baños	Deportivo, Médico, Femenino, Toallas	100	4 años	No
50	Maria de Lourdes Arpi Espinoza	MARYSTAR SPORT	Chilcapamba Barrio Buena Esperanza	Deportivo	100	7 años	No
51	Martha Delia Naula Zumba	NISSI SPORT	Ciudadela Carlos crespí vía a miraflores junto al puente viejo	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano,	100	12 años	No
52	Mayra quizhpi	Mayra SPORT	Miraflores	Deportivo	100	6 años	No
53	Nancy Viñansaca	Nancy's spor	Sinincay tres cruces	Deportivo	100	Más de 15 años	No
54	Ricardo Andrés Prado Sanmartín	Ricardo Andrés Prado Sanmartín	Cuenca, santa maria	Deportivo	100	2 años	No
55	Rosio Tibillin	Rosio Tibillin	Aurelio mapeli	Formal	100	1 año	No
56	Sandra Guamarriga	May Adis Sport	Parroquia El Valle	Deportivo	100	5 años	No
57	Verónica Rocio Ambuludi Velepucha	Taller D&D	Cuenca, Baños	Deportivo	100	1año	No
58	Vilma Adriana Morocho Plaza	Confecciones Lizbeth	El valle	Deportivo	100	6años	
59	Jenny Quito	Confecciones Jenny's	Av. Del tejar y calle del membrillo	Deportivo .tejido de punto	1000	20 años	
60	Maria Jarama	Majos	Narancay Alto	Deportivo, Tejido de punto	1000	Tiene como unos 6 años	No
61	Mayra Alexandra Morocho Lojano	May confecciones	El valle San Miguel	Deportivo	1000	8 años	No
62	Ruth Vivar	Novedades Sport	Parroquia Ricaurte	Deportivo	1000	15 años	
63	Sandra yanza	Jys confecciones	Reina del cisne de Ilacao	Tejido de punto	1000	5 años	
64	Silvia Quichimbo	Taller Lupita	Tarqui • tutupali chico centro	Deportivo, Ropa liviana	1000	4 años	No
65	Carmen Taday	Passport confecciones	Quito barrio Argelia	Médico, Femenino, Tejido plano	100 unidades	6años	ASOPROTEXCOL
66	Carolina Paucar	Confecciones Caroline	Quito/ valle de los chillos	Deportivo, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano,	1 unidad	5 años	No a ninguna
67	Diego Javier Quinatoa	Almiratex	Ambato	Masculino, femenino, sport	50 unidades	5años	
68	Dixon David Valverde González	Servicio de corte	Guayas. Duran	Deportivo, formal y uniformes empresarial	Corte de 100 en adelant	10 años	
69	Edgar Yagloa	JB MAKING	Quito Solanda	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Los	1 unidad, 10 unidades, 100 unidades, 1000 unidades	12 años	No
70	Edwin Ortega	FATEXTI	Quito ... Chilibulo	Tejido plano	10 unidades	30 años	No
71	Janeth aguilar	Confecciones yanelys	Piñas el oro	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano,	10 unidades, 100 unidades, 1000 unidades	30 años	Asociación y como natural

72	Janeth aguilar	Yanelys	Piñas	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano	10 unidades, 100 unidades, 1000 unidades	20 años	Si estuve en asociación y también como natura
73	Janeth Aguilar	Confecciones yanelys	Piñas el oro	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano,	10 unidades, 100 unidades, 1000 unidades	30 años	Asociación y y natural
74	Juan Ulloa	INDUAL - la gran feria del Jean	Don Bosco	Tejido plano , telas Jean	M a q u i l a mensuales de 3000 unidades	10 años	
75	Ketty cevallos	Sin nombre	Guayaquil	Femenino tejido plano y punto deportivo ect	De 100 unidades 1000 2 años	2 años	No
76	Lorgia Mercedes Ávila Chimbo	Confesiones Georgina	Bella vista	Deportivo, Formal, Masculino, Femenino, Lo	100 unidades	6 años	Gremio
77	Lourdes Soledad jimbo Jimbo	Confecciones soledad	Barrio	Formal, Masculino, Femenino	100 unidades	15 años	Si asociación
78	Lucía Berrezueta	Taller d jeans	Cuenca parque de la madre	Masculino, Femenino	100 unidades	10 años	No
79	Maritza Isabel Acosta	Mia Isabella	Tungurahua Ambato	Diseñadora y patronista en cad cam optitex	1a10	10 años	No
80	Mónica pisco Montoya	Confecione Jacqueline	Guayaquil	De los que sea plano o punto	De 1000	7 años	No natural
81	Mónica pisco Montoya	Confecione Jacqueline	Guayaquil	Deportivo, Formal, Médico, Masculino, Femenino, Tejido de punto, Tejido plano,	100 unidades, 1000 unidades,	7 años	Si
82	Rosa Recalde	Ecomda	Quito.Conocoto	Casual urbano.	1000 unidades	6 años	Independiente
83	Sandra Guamarriga	Sin nombre	Cuenca parroquia el valle	Deportivo	Si	6 años	No
84	yolanda Perez	Maria Perez	Quito al norte	Tejido de punto	1000 unidades	10 años	no

Anexo 3: Guía de preguntas para entrevista.

PREGUNTAS ENTREVISTA: Perfil del Taller de Confección

Información General:

- **Nombre del Taller:**
 - ¿Cuál es el nombre del taller?
- **Ubicación:**
 - ¿Dónde está ubicado el taller? (Dirección completa)
- **Año de Fundación:**
 - ¿En qué año se fundó el taller?
- **Propietario/Director:**
 - ¿Quién es el propietario o representante del taller?
 - ¿Cuál es su experiencia en la industria textil?

Descripción del Negocio:

- **Tipo de Negocio:**
 - ¿El taller opera como una empresa familiar, una sociedad o una empresa individual?
- **Tamaño del Taller:**
 - ¿Cuál es el tamaño del taller en términos de superficie (metros cuadrados)?
- **Especialización:**
 - ¿En qué tipo de productos se especializa el taller? (Ej. ropa deportiva, ropa casual, uniformes, etc.)
- **Capacidad de Producción:**
 - ¿Cuál es la capacidad de producción mensual del taller en términos de unidades de producto?(cuantas unidades de determinada prenda fabrican, o tienen la capacidad de fabricar por mes)

Mercado y Clientes:

- **Segmento de Mercado:**
 - ¿A qué segmento de mercado se dirige principalmente el taller? (Ej. local, regional, nacional, internacional)
- **Principales Clientes:**
 - ¿Quiénes son los principales clientes del taller? (Nombres de empresas o tipo de clientes)
- **Métodos de Venta:**
 - ¿Cómo se comercializan los productos? (Ej. ventas directas, a través de distribuidores, en línea, en tiendas propias)

Recursos y Personal:

- **Estructura del Personal:**
 - ¿Cuál es la estructura del personal? (Ej. operarios, diseñadores, administradores, etc.)

Proceso de Producción:

- **Suministro de Materiales:**
 - ¿De dónde provienen los materiales y suministros principales?

Financieros:

- **Fuentes de Financiamiento:**
 - ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento del taller?

Innovación y Sostenibilidad:

- **Innovación:**
 - ¿Qué iniciativas ha tomado el taller para innovar en sus procesos o productos?
- **Sostenibilidad:**
 - ¿Integra el taller alguna practica sostenible? ¿Cómo lo hace?

Proyecciones y Metas:

- **Objetivos a Corto Plazo:**
 - ¿Tiene objetivo a corto plazo del taller? ¿Cuáles?
- **Objetivos a Largo Plazo:**
 - ¿Tiene objetivos a largo plazo? ¿Cuáles?
- **Plan de Expansión:**
 - ¿Existen planes de expansión para el taller? Si es así, ¿cuáles son?

Capacidades y Limitaciones internas

- **Fortalezas y Debilidades:**
 - ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del taller?
 - ¿Cuáles son las principales debilidades o desafíos que enfrenta?

ANÁLISIS RECURSOS, CAPACIDADES Y LIMITACIONES

TALLER :	
Recursos	
Humanos	
Número de empleados	¿Cuántos empleados tiene actualmente su taller?
Capacitación	¿Sus empleados reciben algún tipo de capacitación? ¿Qué tipo de capacitación?
	¿Cómo gestionan la contratación y retención de personal calificado?
Materiales	
Maquinaria	¿Qué tipo de maquinaria y equipos tienen y utilizan en su taller?
Inventario	¿Cuál es la capacidad de almacenamiento de materias primas que tienen? ¿Cómo lo almacenan?
Frecuencia de uso	¿Qué tipo de materiales textiles suelen utilizar con más frecuencia?
Financieros	
Ingresos y egresos	¿Cómo financian sus operaciones diarias y proyectos a largo plazo?
Crédito	¿Qué tan accesible es el crédito o financiamiento para su taller?
Costos	¿Cuáles son sus principales costos operativos? ¿El precio de la competencia influye?
Capacidades	
Técnicas	
Líneas de ropa	¿Qué tipo de productos pueden fabricar en su taller? ¿En cuál se consideran especializados?
tecnologías	¿Qué tecnologías de confección utilizan para mejorar la eficiencia y calidad de los productos?
	¿Se mantienen actualizados con las nuevas tendencias y técnicas en la industria textil?
Gestión	
procesos	¿Cómo planifican y gestionan sus procesos de producción?
Control de calidad	¿Qué métodos utilizan para asegurar el control de calidad en sus productos?
distribución	¿Cómo manejan los plazos de entrega y la logística de distribución?

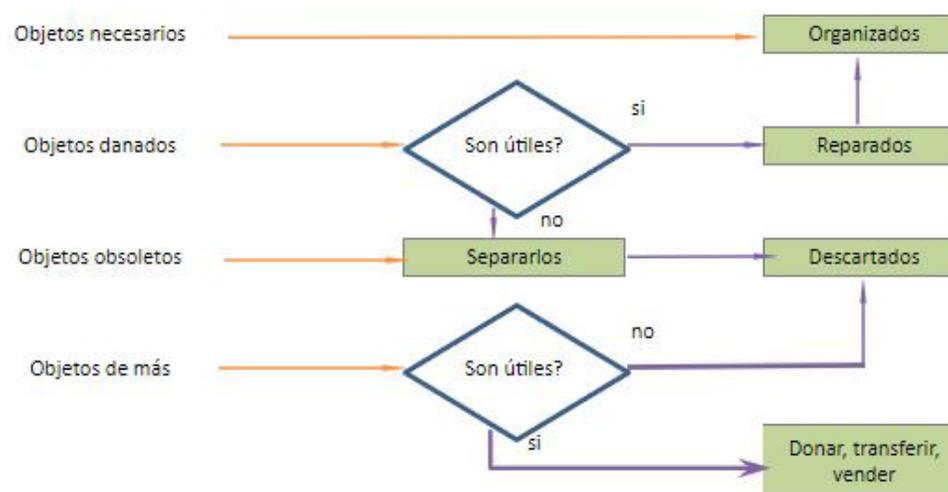
Innovación
¿Qué iniciativas han tomado para innovar en sus procesos o productos?
¿Aceptan o buscan el aporte de otra persona que pueda contribuir con la innovación de sus productos? ¿Quién?
Limitaciones
Operativas
¿Cuáles son los mayores desafíos operativos que enfrentan? (al momento de una producción)
¿Cómo manejan las fluctuaciones en la demanda de producción? (poca demanda o mucha demanda dependiendo de la época)
¿Qué limitaciones tienen en términos de espacio y capacidad de producción?
Financieras
¿Cuáles son las principales barreras financieras para el crecimiento de su taller?
¿Qué impacto tienen los costos de materias primas en su rentabilidad?
¿Cómo afectan las regulaciones fiscales y laborales a sus operaciones? (SRI)
De Mercado
¿Qué dificultades enfrentan para competir en el mercado local e nacional?
¿Cómo manejan la competencia con grandes empresas y otros talleres?
¿Qué barreras encuentran al intentar expandir su clientela?
Evaluación y Mejora Continua
¿Cómo evalúan el desempeño de su taller y la satisfacción del cliente?
¿Qué mecanismos tienen para recibir y actuar sobre la retroalimentación?
¿Cómo planean mejorar continuamente sus procesos y productos?

Anexo 4: Formato 5Ss.

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.

Formato 5Ss para aplicación de las en un taller satélite de confección.

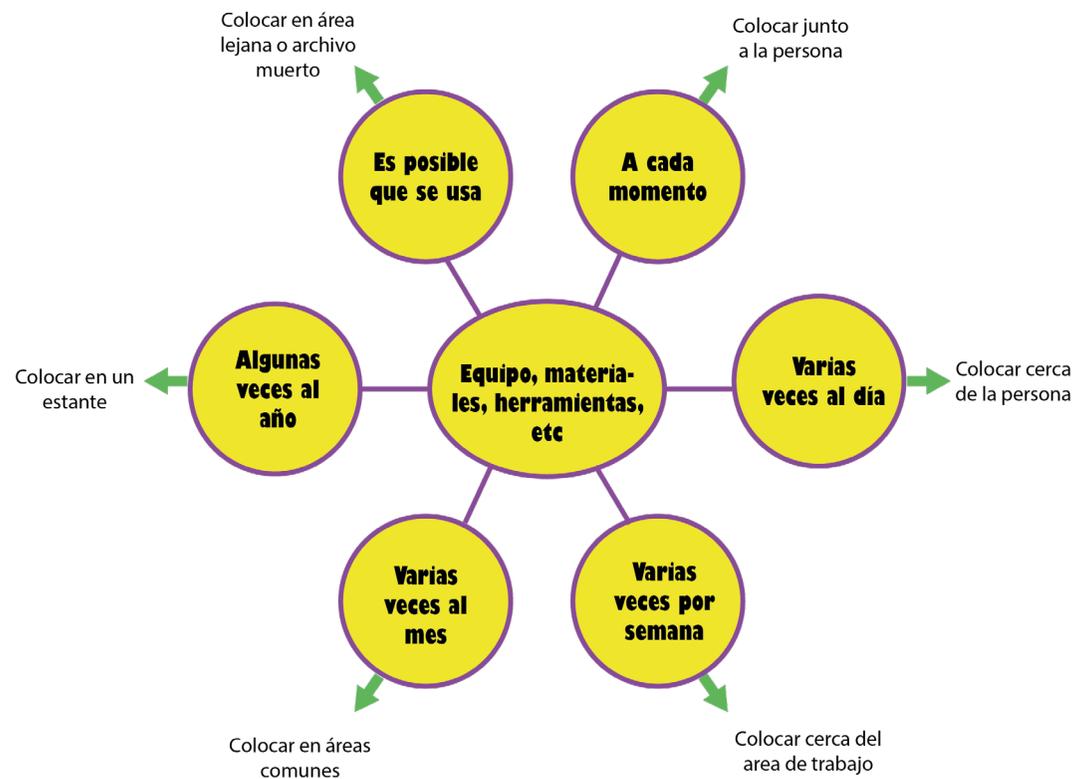
1. Clasificación-Procedimiento



1.1. Clasificación-Aplicación

N°	Artículo	Cantidad	Tipo de objeto	Son útiles?	Destino
1	Retazos de tela pequeños >50cm	300	De más	Si	Donar
2	Retazos de tela medianos <50cm, >150cm	80	De más	Si	Vender
3	Retazos grandes <150cm	25	Necesario	-	Organizarlos
4	Juego de reglas de patronaje	5	Necesario	-	Organizarlos
5	Cortadora industrial	2	Necesario	-	Organizarlos
6	Elásticos y cierres	100	Necesario	-	Organizarlos
7	Sobrantes de vinil textil	50	Necesario	-	Organizarlos
8	Tijeras	5	Necesario	-	Organizarlos
9	Etiquetas obsoletas	500	Obsoleto	No	Descartarlos
10	Patrones antiguos	150	Danados	No	Descartarlos

Los objetos que van a ser organizados, serán los que se usarán para aplicar el siguiente orden.



2.1. Orden-Applicación

N°	Artículo	Cantidad	Necesario	Frecuencia de uso	Ubicación
3	Retazos grandes <150cm	25	Si	Es posible que se use	Colocar en área lejana
4	Juego de reglas de patronaje	5	Si	Varias veces al mes	Colocar en áreas comunes
5	Cortadora industrial	2	Si	Algunas veces al año	Colocar en un estante
6	Elásticos y cierres	100	Si	Varias veces por semana	Colocar en área lejana
7	Sobrantes de vinil textil	50	Si	Es posible que se use	Colocar en área lejana
8	Tijeras	5	Si	Varias veces al día	Colocar cerca de la persona

3. Limpieza

MANUAL DE LIMPIEZA				UBICACIÓN	Taller Satélite de Confección 1	MES	Agosto																								
				DIAS																											
N°	Responsable	Descripción de la tarea	Equipo de limpieza	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	Jefe de producción	Limpieza de piso	escoba, recogedor																												
2	Cortador	Limpieza de mesa de corte	pañó, alcohol																												
3	Operario 1	Limpieza de máquina recta 1	pañó, alcohol																												
4	Operario 2	Limpieza de máquina recta 2	pañó, alcohol																												
5	Operario 3	Limpieza de overlock	pañó, brocha, alcohol																												
6	Operario 4	Limpieza de recubridora	pañó, brocha, alcohol																												
7	Representante tall	Limpieza área de recepción	escoba, recogedor, paño, desinfectant																												
8																															
9																															

4. Estandarización

Fotografía del antes y después de haber aplicado las 5Ss. Ubicar en un lugar visible del lugar de trabajo

Antes	Después
-------	---------

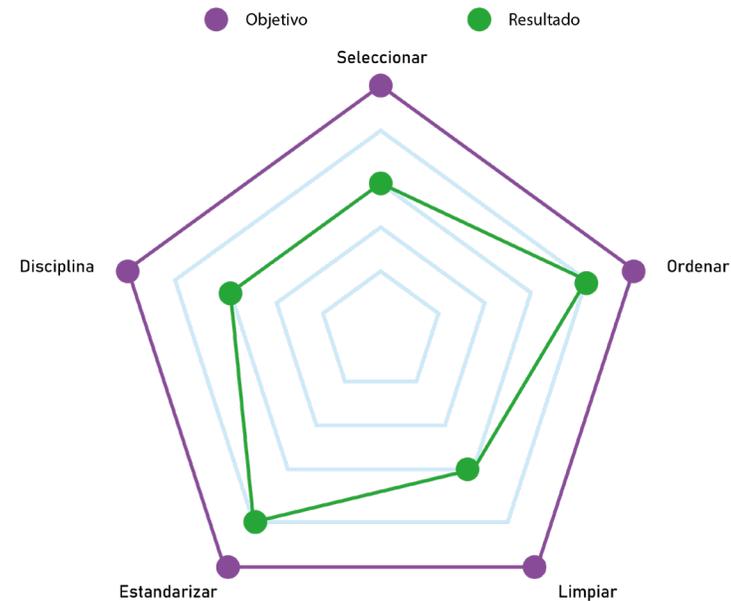
5. Disciplina

AUDITORÍA INTERNA			UBICACIÓN	Taller Satélite de Confección 1	MES	Agosto				
			PUNTUACIÓN					Acción Correctiva	Responsable	Plazo
Descripción	No	Criterios de Evaluación	1	2	3	4	5			
Seleccionar	1	Se cuenta solo con lo necesario para trabajar				3		Implementar un sistema de etiquetado para clasificar y remover los elementos que no se utilizan frecuentemente.	Representante de taller	
Ordenar	2	Los objetos están en su lugar asignado					4	Definir espacios para cada herramienta y material con señalización visual clara. Introducir estantes o contenedores para optimizar el almacenamiento y facilitar el acceso rápido a los objetos.	Representante de taller	
	3	Es fácil y rápido encontrar los objetos					4			
Limpiar	4	Los objetos y espacios se encuentran visiblemente limpios		2				Designar un líder entre los operarios para supervisar y asegurar que la limpieza se realice de acuerdo a los estándares.	Representante de taller	
	5	El programa de limpieza se conoce, está presente y se lleva a cabo					4			
Estandarizar	6	Se tiene señalizaciones e instructivos identificados y conocidos					4	Capacitar a los empleados para asegurar el conocimiento y cumplimiento de estos procedimientos.	Representante de taller	
Disciplina	7	Todos conocen las 5Ss y la practican (cultura organizacional)					3	Introducir un sistema de reconocimiento para los empleados que demuestran un alto nivel de cumplimiento en la práctica de las 5S.	Representante de taller	

Escalas de valoración 5s	
Nº	Descripción
0	No cumple
1	Cumple al 20%
2	Cumple al 50%
3	Cumple al 60%
4	Cumple al 80%
5	Cumple al 100%

Resultados Auditoría Interna		
Descripción	Objetivo	Promedio
Seleccionar	5	3
Ordenar	5	4
Limpiar	5	3
Estandarizar	5	4
Disciplina	5	3

GRÁFICO RADAR AUDITORÍA INTERNA 5Ss



Anexo 5: Plantilla de capacidad productiva para taller.

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.

Plantilla de cálculo de la capacidad productiva para un taller satélite de confección

	A	B	C	D	E
1	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN TALLER SATÉLITE 1				
2					
3	Información requerida	Cantidad	Unidad de medida		
4	Días de trabajo	5	días/semana		
5	Horas de trabajo	8	horas		
6	Turnos de trabajo	1	turno		
7	Operarios	3	operarios		
8	Mermas	7	desperdicio/semana		
9	Prendas	30	prendas/día		
10					
11	Productividad	6,25	prendas/hora		
12	Capacidad instalada	1050	prendas en 7 días por semana 24 horas al día		
13	Capacidad real	250	prendas en 5 días de trabajo y 8 horas al día		
14	Capacidad efectiva	243	capacidad actual restando los desperdicios		
15					
16	Representación en porcentajes				
17	Capacidad instalada	1050	100%		
18	Capacidad real	250	24%		
19	Capacidad efectiva	243	23%		
20	Mermas	7	1%		
21					
22	Interpretación				
23	El taller satélite 1 tiene una capacidad instalada de 1050 prendas por semana.				
24	Sin embargo, su capacidad de producción real es del 24% con una merma del				
25	1%. El 76% restante de tiempo representa un lapso no productivo de la				
26	empresa.				

PRODUCTIVIDAD

(Prendas x días de trabajo) / (horas de trabajo x operarios)

	A	B	C	D
1	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN TALLER SATÉLITE 1			
2				
3	Información requerida	Cantidad	Unidad de medida	
4	Días de trabajo	5	días	
5	Horas de trabajo	8	horas	
6	Turnos de trabajo	1	turno	
7	Operarios	3	operarios	
8	Mermas	2	desperdicio/día	
9	Prendas	30	prendas/día	
10				
11	Productividad	=(B9*B4)/(B5*B7)		

CAPACIDAD REAL

Productividad * días de trabajo * horas de trabajo

	A	B	C	D
1	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN TALLER SATÉLITE 1			
2				
3	Información requerida	Cantidad	Unidad de medida	
4	Días de trabajo	5	días/semana	
5	Horas de trabajo	8	horas	
6	Turnos de trabajo	1	turno	
7	Operarios	3	operarios	
8	Mermas	2	desperdicio/día	
9	Prendas	30	prendas/día	
10				
11	Productividad	6,25	prendas/hora	
12	Capacidad instalada	1050		
13	Capacidad real	=B11*B4*B5		

CAPACIDAD INSTALADA

Productividad * 7 días de la semana * 24 horas del día)

	A	B	C	D
1	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN TALLER SATÉLITE 1			
2				
3	Información requerida	Cantidad	Unidad de medida	
4	Días de trabajo	5	días/semana	
5	Horas de trabajo	8	horas	
6	Turnos de trabajo	1	turno	
7	Operarios	3	operarios	
8	Mermas	2	desperdicio/día	
9	Prendas	30	prendas/día	
10				
11	Productividad	6,25	prendas/hora	
12	Capacidad instalada	=B11*7*24		

CAPACIDAD EFECTIVA

Capacidad real * (1 - (mermas/capacida real)

	A	B	C	D
1	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN TALLER SATÉLITE 1			
2				
3	Información requerida	Cantidad	Unidad de medida	
4	Días de trabajo	5	días/semana	
5	Horas de trabajo	8	horas	
6	Turnos de trabajo	1	turno	
7	Operarios	3	operarios	
8	Mermas	7	desperdicio/semana	
9	Prendas	30	prendas/día	
10				
11	Productividad	6,25	prendas/hora	
12	Capacidad instalada	1050		
13	Capacidad real	250		
14	Capacidad efectiva	=B13*(1-(B8/B13))		

Anexo 6: Esquema *Design Thinking*

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA.

DESIGN THINKING

(Esquema)

QUE VOY A HACER?	EMPATÍA	DEFINIR	IDEAR	PROTOTIPAR	TESTEAR	IMPLEMENTAR
Solucionar un problema	Entender la situación	Perfil de usuario	Multiples ideas	Multiples alternativas	Evaluar prototipo elegido	Solucionar el problema
DISEÑO CENTRADO EN EL USUARIO	MAPA DE ACTORES	MAPA DE EMPATÍA DEL USUARIO	LLUVIA DE IDEAS + PROPUESTA DE VALOR	DIBUJO Y/O MAQUETA	GRUPO FOCAL	APLICACIÓN

Anexo 7: Formato Ficha Técnica

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATÉGICA

Formato Ficha técnica

Empresa:		Taller:		Fecha:
Colección:		Responsable:		
Diseñador:		Teléfono		
Teléfono				

Item:	
Tejido:	
Composición:	
Tallas:	

Dibujo plano delantero	Dibujo plano posterior
Fotografías de detalles en el ensamblaje	
Fotografías de detalles en el etiquetado y empaquetado	

Medidas en cm				
	P	M	G	EG
A Contorno de pecho	94	98	102	106
B Contorno de cintura	90	94	98	102
C Contorno de puño	22	23	24	25
D Largo de manga	56	58	60	62
F Largo total	60	64	68	72
G Altura de capucha	26	27	28	29

Observaciones

Anexo 8: Lista de cotejo de control de calidad

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

LISTA DE COTEJO DE CONTROL DE CALIDAD				
Taller:				
Responsable:				
Fecha:				
DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Proceso de Preproducción				
Registro de Recepción de Materiales e Insumos. Materia prima recibida (telas, hilos, botones, cierres, etc.) cumpla con las especificaciones acordadas (calidad, color, cantidad).				
Maquinaria y equipos en buen estado antes de comenzar la producción.				
Cada operario tiene claras sus tareas y responsabilidades.				
Inspecciones de Proceso de Confección				
Tizado y corte de las piezas (precisión y uniformidad)				
Verificación de costuras (tensión, puntada y acabado)				
Inspección de refuerzos y ribetes en zonas críticas				
Control de ensamblaje y unión de piezas (alineación y simetría)				
Verificar que las piezas cortadas y ensambladas cumplan con las dimensiones requeridas para cada talla.				
Revisión de la aplicación de etiquetas y bordados (posición y calidad)				
Inspección de planchado y presentación final de la prenda				
Inspecciones de Empaque y Despacho				
Verificación de control de calidad final (aspectos estéticos y funcionales)				
Revisión del empaque según especificaciones.				

Anexo 9: Cronograma de proceso de Producción

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

CRONOGRAMA DE PROCESO DE PRODUCCIÓN								
Prenda:	sudadera con capucha	Tiempo de producción:	134 horas			(fotografía de la prenda)		
Descripción:	sudadera hecha en fleece algodón	Fecha estimada de entrega:	15/9/2024					
Cantidad:	50	Responsable:						
Proceso	Fecha programada de inicio	Fecha programada de terminación	Tiempo programado (horas)	Fecha de inicio registrada	Fecha de terminación registrada	Duración registrada	Responsable	Observaciones
Corte de tela y piezas	19/8/2024	20/8/2024	14					
Revisión de piezas cortadas	20/8/2024	20/8/2024	3					
Preparación de piezas para confección	21/8/2024	21/8/2024	7					
Costura y ensamblaje	22/8/2024	27/8/2024	40					
Aplicación de refuerzos	27/8/2024	29/8/2024	15					
Colocación de cierres	30/8/2024	31/8/2024	10					
Verificación de costuras y acabados	3/9/2024	3/9/2024	5					
Planchado	4/9/2024	6/9/2024	15					
Revisión de calidad final	7/9/2024	7/9/2024	5					
Empaquetado	10/9/2024	13/9/2024	20					

Anexo 10: Formato de acuerdo para colaboración entre diseñadores y talleres satélite de confección

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

FORMATO DE ACUERDO DE COLABORACIÓN ENTRE DISEÑADORES Y TALLERES SATELITE PARA PRODUCCIÓN DE OBRA CIERTA

PARTES:

Este acuerdo se celebra entre:

- **[Nombre del Diseñador]**, en adelante "El Diseñador", con domicilio en [Dirección], identificado con [Documento de Identidad o RUC].
- **[Nombre del Representante del Taller Satélite]**, en adelante "El Representante del Taller", quien actúa en representación de [Nombre del Taller Satélite], con domicilio en [Dirección], identificado con [Documento de Identidad o RUC].

OBJETO DEL ACUERDO:

El presente acuerdo tiene como objeto regular la colaboración entre El Diseñador y El Representante del Taller para la producción de prendas de vestir bajo el modelo de "obra cierta" conforme al Código de Trabajo, Art.16, del estado Ecuatoriano. El Taller se compromete a ejecutar la confección de las prendas de acuerdo con las especificaciones técnicas proporcionadas por El Diseñador, dentro del plazo, especificaciones y condiciones establecidos.

OBLIGACIONES DE LAS PARTES:

- **Obligaciones de El Diseñador:**
 - Proveer a El Representante del Taller los diseños, patrones, materiales, diagramas de flujo, fichas técnicas y cronogramas necesarios para la producción.
 - Establecer los estándares de calidad que deben ser cumplidos durante la confección.
 - Pagar a El Taller el monto acordado por la obra cierta una vez cumplidos los plazos y estándares acordados.
 - Realizar visitas de control de calidad y seguimiento durante el proceso de producción.
- **Obligaciones de El Representante del Taller:**
 - Asegurar la ejecución de la confección de las prendas conforme a las especificaciones técnicas y en el plazo acordado.
 - Supervisar que los materiales suministrados sean utilizados exclusivamente para la producción acordada.
 - Informar inmediatamente a El Diseñador sobre cualquier incidente, retraso o problema durante la ejecución de la obra.
 - Coordinar la entrega de la producción terminada en las condiciones pactadas, asegurando que cumpla con los estándares de calidad exigidos.

PLAZOS Y CONDICIONES DE ENTREGA:

- La producción deberá ser entregada en su totalidad el [Fecha de Entrega], en lugar acordado por ambas partes.
- Las prendas entregadas estarán sujetas a una revisión final por parte de El Diseñador. Cualquier corrección o ajuste solicitado deberá realizarse por El Taller dentro de los [Número de Días] días hábiles siguientes a la notificación.

REMUNERACIÓN Y FORMA DE PAGO:

- El pago por la obra cierta se realizará en dos partes: un anticipo del [Porcentaje] % al inicio de la producción y el saldo del [Porcentaje] % una vez entregada y aprobada la producción.
- Los pagos se efectuarán mediante [Especificar el Método de Pago] en los plazos acordados.

CONFIDENCIALIDAD: El Representante del Taller se compromete a no divulgar, compartir o utilizar los diseños, patrones o cualquier información relacionada con la producción para fines distintos a los establecidos en este acuerdo, salvo autorización expresa de El Diseñador.

SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS: Cualquier conflicto que surja en relación con este acuerdo será resuelto de manera amistosa entre las partes. Si no se logra un acuerdo, las partes podrán recurrir a un mediador o al tribunal competente en [Ciudad o Jurisdicción].

VIGENCIA Y TERMINACIÓN: Este acuerdo tendrá vigencia desde la fecha de su firma hasta la entrega y aprobación final de la producción. Cualquiera de las partes podrá dar por terminado este acuerdo en caso de incumplimiento, notificando a la otra parte con al menos [Número de Días] días de antelación.

FIRMAS:

En señal de conformidad, las partes firman el presente acuerdo en [Ciudad], el [Fecha]:

[Nombre del Diseñador]

El Diseñador

[Nombre del Representante del Taller Satélite]

En representación de [Nombre del Taller Satélite]

Anexo 11: Plantilla de Seguimiento para definición de roles y Organización de recursos

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Colección: _____
 Fecha: _____
 Responsable: _____

1. Definición de roles clave

Rol	Responsable Asignado	Definido y Comunicado (Sí/No)	Observaciones
Jefe de Producción			
Operario 1			
Operario 2			
Responsable de control de calidad			
Diseñador			
TOTAL		TOTAL (Si)	

Total de Roles Clave: [Número Total de Roles]

Total de Roles Definidos y Comunicados: [Número de Roles Definidos]

Porcentaje de Roles Definidos: $(\text{Total de Roles Definidos} / \text{Total de Roles Clave}) \times 100 = [\text{Porcentaje}]\%$

2. Organización de recursos

Recurso	Organizado (Sí/No)	Comentarios
Maquina recta		
Overlocks		
Recubridora		
Mesa de corte		
Materia prima e insumos		
Fichas Técnicas		
Cronogramas y Flujogramas		
TOTAL	TOTAL (Si)	

Total de Recursos Identificados: [Número Total de Recursos]

Total de Recursos Organizados: [Número de Recursos Organizados]

Porcentaje de Recursos Organizados: $(\text{Total de Recursos Organizados} / \text{Total de Recursos Identificados}) \times 100 = [\text{Porcentaje}]\%$

3. Indicador General

Promedio de Porcentajes:

- **Porcentaje de Roles Definidos:** [Porcentaje]%
- **Porcentaje de Recursos Organizados:** [Porcentaje]%

Indicador General: $([\text{Porcentaje de Roles Definidos}] + [\text{Porcentaje de Recursos Organizados}]) / 2 = [\text{Porcentaje}]\%$

Anexo 12: Ficha de Retroalimentación Continua para Desarrollo de Prototipos des en Talleres Satélite.

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Proyecto:	
Fecha:	
Prototipo:	
Responsable:	

1. Observaciones Generales

Descripción del Prototipo Revisado:

El prototipo de la sudadera [nombre del producto] está confeccionado en fleece de algodón, diseñado para ofrecer comodidad y calidez. Cuenta con un bolsillo frontal espacioso y forrado, con refuerzos en los bordes para mayor seguridad. Incluye una capucha ajustable, mangas estilo globo con puños elásticos, y un gráfico estampado de un gato en diferentes posiciones.

2. Detalles Técnicos y Aspectos Evaluados

Área Evaluada	Cumple (Si/No)	Observaciones y Detalles de Mejora
Corte y Patronaje		[Comentarios sobre ajuste de medidas, precisión del corte]
Confección y Costuras		[Observaciones sobre calidad de costura, tensión, acabado]
Selección de Materiales		[Adecuación del material utilizado, sugerencias de cambio]
Ajuste y Confort		[Comentarios sobre cómo se siente la prenda, ajuste]
Estética y Acabado		[Detalles de acabado, limpieza, apariencia final]
Cumplimiento de Especificaciones		[Verificación de que cumple con las fichas técnicas]

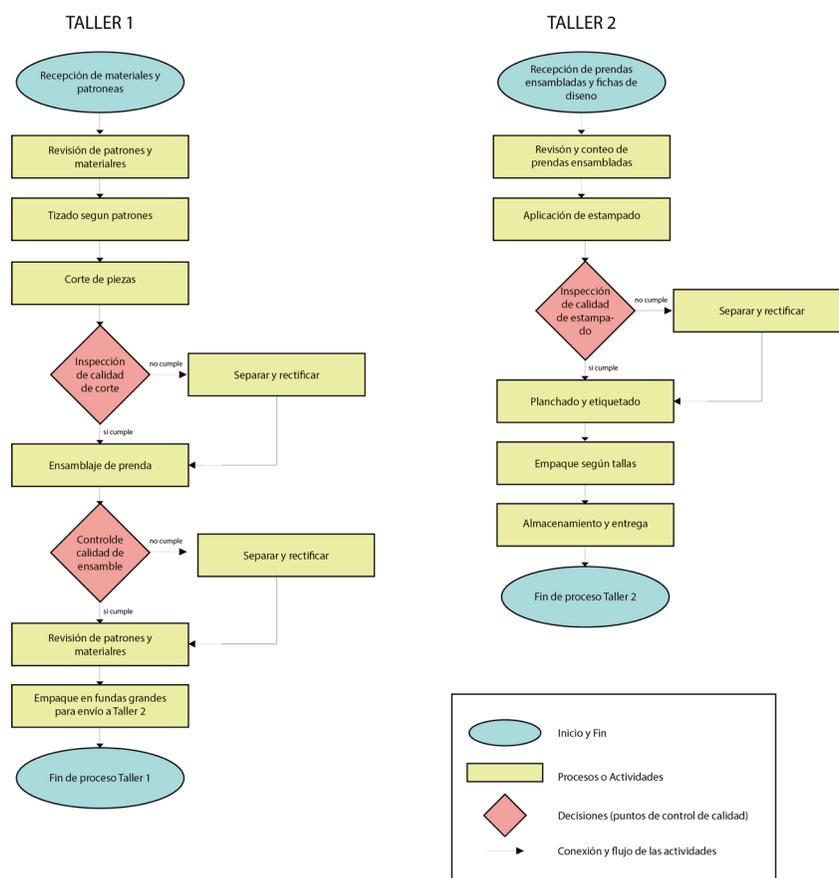
3. Correcciones y Ajustes Requeridos

Descripción del Ajuste	Prioridad (Alta/Media/Baja)	Plazo para Implementación	Estado (Pendiente/En Proceso/Completado)
Ajustar largo de mangas			
Cambiar tipo de costura en los puños			
Modificar forro de la capucha			

4. Seguimiento y Verificación

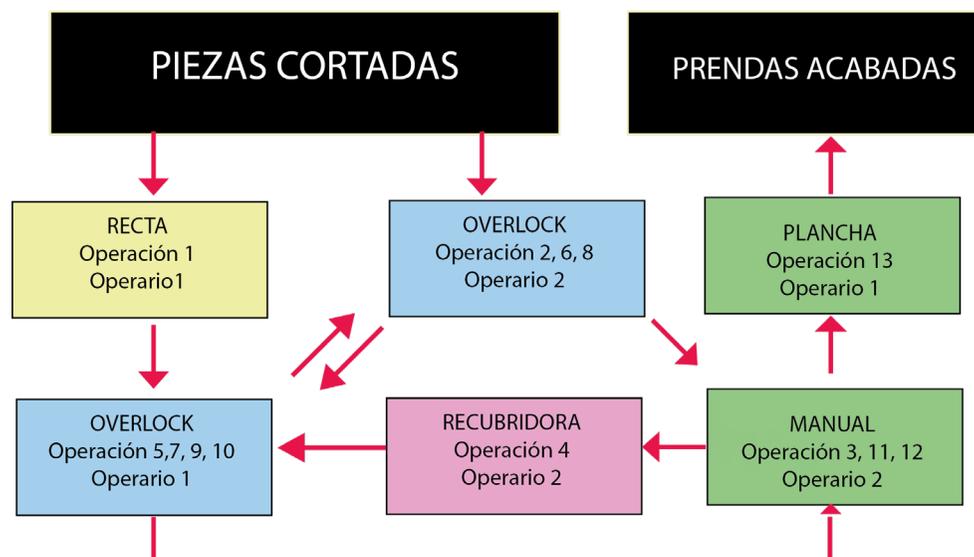
Fecha de Revisión de Ajustes:	
Responsable de Verificación:	

Anexo 13: Ejemplo de Diagrama de Flujo para Distribución de Activida



Anexo 14: Ejemplo de Distribución de Maquinaria: 1 recta, 2 overlock, 1 plancha y 2 operarios.

DISTRIBUCIÓN DE MAQUINARIA EN TALLER 1 CON 2 OPERARIOS PARA PRODUCCIÓN DE UNA SUDADERA CON CAPUCHA



Operaciones para la producción de una sudadera con capucha.

- **Operación 1:** Coser el bolsillo canguro en la parte delantera de la sudadera.
- **Operación 2:** Coser las piezas de la capucha para formar la capucha completa.
- **Operación 3:** Crear y reforzar los ojales en la capucha para el cordón.
- **Operación 4:** Hacer el dobladillo de la capucha en recubridora.
- **Operación 5:** Juntar y coser las piezas de la parte delantera y trasera en la zona de los hombros.
- **Operación 6:** Coser las mangas a las sisas de la sudadera.
- **Operación 7:** Coser las costuras laterales de la sudadera y las mangas.
- **Operación 8:** Coser la capucha ensamblada al escote de la sudadera.
- **Operación 9:** Coser el sinchón en el borde inferior de la sudadera.
- **Operación 10:** Coser los puños en los extremos de las mangas.
- **Operación 11:** Pasar el cordón a través de los ojales de la capucha.
- **Operación 12:** Inspeccionar todas las costuras y verificar la calidad del ensamblaje.
- **Operación 13:** Planchar la sudadera y realizar el ajuste final.

Anexo 15: Cronograma de plan estratégico

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Etapa	Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Estado (En proceso/ Completado)
1. Establecimiento de Redes con Talleres Satélite	Identificación de talleres			
	Visitas para evaluación de infraestructura			
	Formalización de acuerdos			
2. Planificación y Preparación	Gestión de financiamiento			
	Definición de roles y responsabilidades			
	Organización de recursos			
3. Desarrollo de Prototipos	Producción del prototipo inicial			
	Pruebas de calidad			
	Ajustes según retroalimentación			
4. Producción en Serie	Distribución de órdenes de producción			
	Controles de calidad periódicos			
	Ajuste de tiempos y recursos			
5. Acabado y Empaque	Revisión final de calidad			
	Coordinación del empaque			
	Almacenamiento y despacho			
6. Retroalimentación y Mejora Continua	Evaluación de procesos y resultados			
	Implementación de mejoras			
	Renegociación de alianzas			

Anexo 16: Lean Canvas para optimización de estrategias de plan estratégico.

RECURSOS PARA EL DISEÑADOR EN LA APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Lean Canvas

Problema

- Falta de comunicación efectiva entre talleres y diseñadores.

Actividades claves

Implementación de un sistema de gestión de proyectos para mejorar la comunicación.

Indicadores claves

- Aumento en la satisfacción del cliente (diseñadores y talleres).
- Disminución de errores y devoluciones por problemas de comunicación.

Propuesta de valor

- Coordinación eficiente y entrega puntual.
- Productos de alta calidad con estándares definidos.
- Relación a largo plazo con proveedores confiables.

Ventaja Competitiva

Red de talleres altamente capacitados y comprometidos con la calidad.

Canales

Reuniones semanales de seguimiento a través de plataformas digitales como Zoom o Google Meets

Segmentos de clientes

- Diseñadores que buscan producción confiable y de alta calidad.
- Talleres satélite que necesitan optimizar sus procesos y mejorar su rentabilidad.
- Clientes finales que valoran productos de moda bien confeccionados y entregados a tiempo.

Estructura de costes

Inversión en capacitación de los talleres para coordinación efectiva de actividades y procesos.

Fuente de ingresos

Margen de beneficio por la producción de prendas de alta calidad y entrega a tiempo.

Anexo 17: Solicitudes de información a establecimientos.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Cuenca, 27 de febrero de 2024.

Economista
Maria Gabriela Martínez Izquierdo
Directora Zonal 6 del Servicio de Rentas Internas
Su despacho.

Reciba un atento y cordial saludo. La presente tiene el objetivo de solicitar a Usted de la manera más comedida, determinada información para que la Ds. Claudia Daniela Carrón Troya, estudiante de la Maestría en Diseño Textil e Indumentaria con mención en Gestión y Producción, de la Universidad de Azuay, pueda realizar parte de su investigación de campo en la Cámara de Comercio de Cuenca, ya que se encuentra realizando su Proyecto de Titulación denominado: "Estrategias para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres textiles de confección".

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres textiles de confección, que trabajen en la elaboración de prendas con telas de punto y de producción limitada de la ciudad de Cuenca, con el fin de enfrentar desafíos en torno a la calidad en los productos textiles que se producen. En este sentido, me permito indicar los datos específicos que se necesitan de la base de datos del Servicio de Rentas Internas, Zona 6 - Azuay, en caso de contar con su gentil autorización.

- Talleres de confección en funcionamiento de la ciudad de Cuenca. Información específica: Razón social, actividad comercial (fabricación de otros accesorios de vestir) incluido la fabricación de partes de productos o prendas textiles, número de contacto, ubicación y correo electrónico.

Agradezco de antemano la atención brindada y quedo al pendiente de su respuesta. Sin otro particular, de Usted.

Ds. Claudia Carrón Troya
CIR: 1105878302
Contacto: 0994320382
E-mail: claudia@uazuay.edu.ec
Maestranda

Ds. Ma. Carmen Trelles, Mgst.
CIR: 0105271845
Contacto: 0990729633
Directora del Proyecto
Universidad del Azuay

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SECRETARÍA ZONAL 6
ZONA 6 - AZUAY
PRESTADO 27 FEB. 2024

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Cuenca, 26 de febrero de 2024.

Ltjta
Erika Salazar Pérez
Presidenta de la Junta Nacional de Defensa del Artesano
Su despacho.

Reciba un atento y cordial saludo. La presente tiene el objetivo de solicitar a Usted de la manera más comedida, determinada información para que la Ds. Claudia Daniela Carrón Troya, estudiante de la Maestría en Diseño Textil e Indumentaria con mención en Gestión y Producción, de la Universidad de Azuay, pueda realizar parte de su investigación de campo en la Cámara de Comercio de Cuenca, ya que se encuentra realizando su Proyecto de Titulación denominado: "Estrategias para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres textiles de confección".

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres textiles de confección, que trabajen en la elaboración de prendas con telas de punto y de producción limitada de la ciudad de Cuenca, con el fin de enfrentar desafíos en torno a la calidad en los productos textiles que se producen. En este sentido, me permito indicar los datos específicos que se necesitan de la base de datos de la Junta Nacional de Defensa del Artesano de Cuenca, en caso de contar con su gentil autorización.

- Talleres artesanales de confección en funcionamiento de la ciudad de Cuenca. Información específica: Razón social, nombre del artesano, número de contacto, ubicación y correo electrónico.

Agradezco de antemano la atención brindada y quedo al pendiente de su respuesta. Sin otro particular, de Usted.

Ds. Claudia Carrón Troya
CIR: 1105878302
Contacto: 0994320382
Maestranda

Ds. Ma. Carmen Trelles, Mgst.
CIR: 0105271845
Contacto: 0990729633
Directora del Proyecto
Universidad del Azuay

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Cuenca, 26 de febrero de 2024.

Sr. Ang
Luis Alberto Monsalve Durán
PRESIDENTE DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE CUENCA
Su despacho.

Reciba un atento y cordial saludo. La presente tiene el objetivo de solicitar a Usted de la manera más comedida, determinada información para que la Ds. Claudia Daniela Carrón Troya, estudiante de la Maestría en Diseño Textil e Indumentaria con mención en Gestión y Producción, de la Universidad de Azuay, pueda realizar parte de su investigación de campo en la Cámara de Comercio de Cuenca, ya que se encuentra realizando su Proyecto de Titulación denominado: "Estrategias para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres textiles de confección".

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer estrategias para la producción de propuestas de diseño de indumentaria en talleres textiles de confección, que trabajen en la elaboración de prendas con telas de punto y de producción limitada de la ciudad de Cuenca, con el fin de enfrentar desafíos en torno a la calidad en los productos textiles que se producen. En este sentido, me permito indicar los datos específicos que se necesitan de la base de datos de la Cámara de Comercio de Cuenca, en caso de contar con su gentil autorización.

- Talleres de confección en funcionamiento de la ciudad de Cuenca. Información específica: Razón social, número de contacto, ubicación y correo electrónico.

Agradezco de antemano la atención brindada y quedo al pendiente de su respuesta. Sin otro particular, de Usted.

Ds. Claudia Carrón Troya
CIR: 1105878302
Contacto: 0994320382
Maestranda

Ds. Ma. Carmen Trelles, Mgst.
CIR: 0105271845
Contacto: 0990729633
Directora del Proyecto
Universidad del Azuay

Anexo 18: Respuestas SRI



Oficio No. 101012024OPLN0601454
Cuenca, 12 de marzo de 2024
Asunto: Solicitud de Información

Dis.
Claudia Carrón Troya
Ma. Carmen Trelles, Mgst.
Estudiantes Maestría en Diseño Textil e Indumentaria
Universidad de Azuay
E-mail: claudia@uazuay.edu.ec
Ciudad

De mi consideración:

Mediante Acción de Personal Nro. APA-01-46-432, de fecha 15 de diciembre de 2023, emitida por la Dirección Nacional de Talento Humano y suscrita por el señor Director General del Servicio de Rentas Internas, al amparo de lo establecido en los artículos 17 literal b) 4) de la LOSEP y 18 literal b) del RLOSEP, se legalizó el nombramiento provisional de la Econ. Martínez Izquierdo María Gabriela como Directora Zonal 6 del Servicio de Rentas Internas, a partir del 18 de diciembre de 2023.

Atendiendo a su oficio sin número ingresado en la oficina de la Secretaría Zonal 6 del Servicio de Rentas Internas con fecha 27 de febrero de 2024 con número de trámite 101012024034091, mediante el cual solicita:

"...En este sentido, me permito indicar los datos específicos que se necesitan de la base de datos del Servicio de Rentas Internas, Zona 6 - Azuay, en caso de contar con su gentil autorización.

Talleres de confección en funcionamiento de la ciudad de Cuenca. Información específica: Razón social, actividad comercial (Fabricación de otros accesorios de vestir) incluido la fabricación de partes de productos o prendas textiles, número de contacto, ubicación y correo electrónico."

Me permito comunicar a continuación lo siguiente:

- El artículo 99 del Código Tributario establece: "Carácter de la información tributaria. Las declaraciones e informaciones de los contribuyentes, responsables o terceros, relacionadas con las obligaciones tributarias, serán utilizadas para los fines propios de la administración tributaria. (...)".
- El último inciso del artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno señala: "Las declaraciones e informaciones de los contribuyentes, responsables o terceros, relacionadas con las



SRI

obligaciones tributarias, así como los planes y programas de control que efectúe la Administración Tributaria son de carácter reservado y serán utilizados para los fines propios de la administración tributaria".

- Los literales b) y c) del numeral 5, del artículo 4 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública señala: "Información Confidencial: Información o documentación, en cualquier formato, final o preparatoria, haya sido o no generada por el sujeto obligado, derivada de los derechos personalísimos y fundamentales, y requiere expresa autorización de su titular para su divulgación, que contiene datos que al revelarles, pudiesen dañar los siguientes intereses privados: (...)".

b) Los datos personales cuya difusión requiera el consentimiento de sus titulares y deberán ser tratados según lo dispuesto en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales;

c) Los intereses comerciales y económicos legítimos: EL numeral 7, del artículo 4 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública señala: "Información Reservada: Información o documentación, final o preparatoria, haya sido o no generada por el sujeto obligado, que requiere de forma excepcional limitación en su conocimiento y distribución; de acuerdo a los criterios expresamente establecidos en la ley, y siempre que no sea posible su publicidad bajo un procedimiento de disociación, por existir un riesgo claro, probable y específico de daño a intereses públicos conforme a los requisitos contemplados en esta Ley. No existirá reserva de información en los casos expresamente establecidos en la Constitución de la República del Ecuador y la ley.

- El artículo 33 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales señala: Art. 33.- "Transferencia o comunicación de datos personales.- Los datos personales podrán transferirse o comunicarse a terceros cuando se realice para el cumplimiento de fines directamente relacionados con las funciones legítimas del responsable y del destinatario, cuando la transferencia se encuentre configurada dentro de una de las causales de legitimidad establecidas en esta Ley, y se cuente, además, con el consentimiento del titular.

Se entenderá que el consentimiento es informado cuando para la transferencia o comunicación de datos personales el Responsable del tratamiento haya entregado información suficiente al titular que le permita conocer la finalidad a que se destinarán sus datos y el tipo de actividad del tercero a quien se pretende transferir o comunicar dichos datos".

- El artículo 1 de la resolución No. NAC-DGERCG10-00694 informa el listado de información del SRI catalogada como reservada.
- El artículo 352 del Código Orgánico Monetario y Financiero señala: Art. 352.- "Protección de la información Los datos de carácter personal de los usuarios del sistema financiero nacional que reposan en las entidades de dicho sistema y su acceso están protegidos, y solo podrán ser entregados a su titular o a quien éste autorice o por disposición de este Código."
- En abril de 2017, el Ecuador se adhirió al Foro Global, en cuanto, a la Convención Multilateral sobre Asistencia Mutua en Materia Fiscal, que impulsa la transparencia a través del



SRI

Intercambio de información, como herramienta efectiva para la lucha contra la evasión fiscal. En este contexto, el Servicio de Rentas Internas debe sujetarse a una evaluación rigurosa en el ámbito de la Confidencialidad y Protección de Datos en los siguientes componentes: (i) Marco Jurídico, (ii) el Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y los mecanismos de supervisión del cumplimiento; y, (iii) las sanciones aplicables ante una posible vulneración de la confidencialidad.

- En concordancia, con el cumplimiento de los estándares internacionales sobre Seguridad y Confidencialidad de la información adoptados por el Ecuador y evaluados por el Foro Global sobre Transparencia e Intercambio de Información para fines tributarios de la OCDE, así como de acuerdo al artículo 99 del Código Tributario y el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno, la información será utilizada para los fines propios de la Administración Tributaria.

La información y declaraciones de los contribuyentes, responsables o terceros, es de carácter confidencial y reservada, conforme al artículo 99 del Código Tributario y, el artículo 101 de la Ley de Régimen Tributario Interno, esta información será utilizada únicamente para los fines propios de la Administración Tributaria.

Como lo establece el artículo 4 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, se considera información confidencial aquella información derivada de sus derechos personalísimos y fundamentales, especialmente aquellos señalados en los artículos 23 y 24 de la Constitución de la República y requiere expresa autorización de su titular para su divulgación.

De acuerdo al análisis efectuado, parte de la información solicitada por Usted está catalogada como información reservada y confidencial al amparo del artículo 4 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, por lo que, el SRI, se encuentra obligado por la legislación ecuatoriana a custodiar y asegurar la reserva de la información pública que administra, excepto aquella catalogada como pública, la cual se encuentra cargada en su página web oficial, a la cual usted puede tener acceso libremente, misma que se detalla a continuación:

- Número de contribuyentes activos cuya actividad económica de acuerdo al Clasificador Internacional Industrial Único, CIUI, es: Actividades de confección a la medida de prendas de vestir (Costureras, Sastres) código C141004, activos en la ciudad de Cuenca: 1.804.

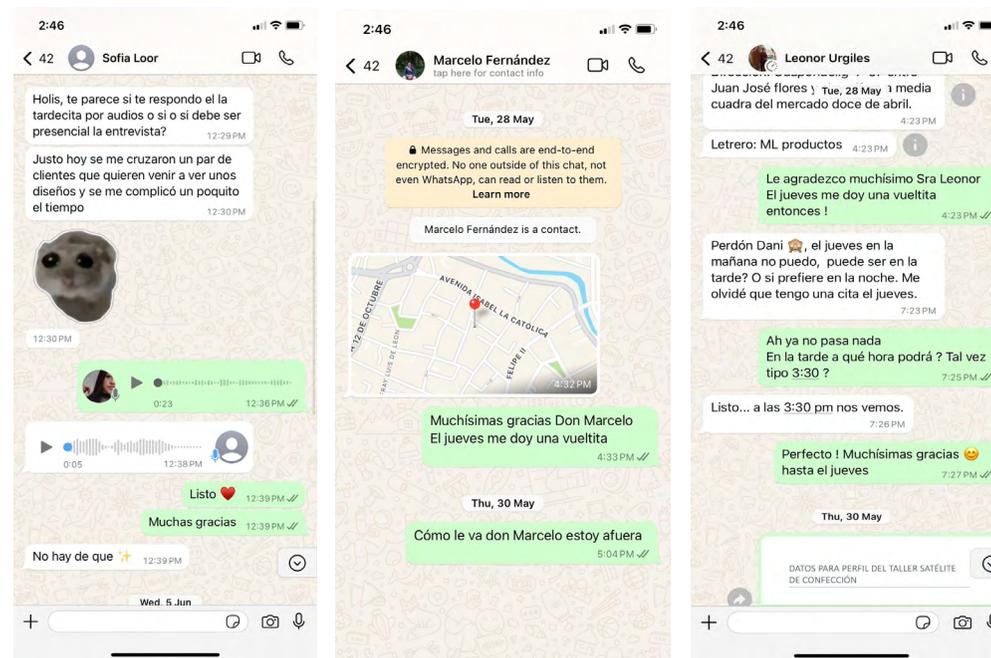
Atentamente,



Econ. María Gabriela Martínez Izquierdo
DIRECTORA ZONAL 6
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS



Anexo 19: Evidencia contacto con talleres satélite



Anexo 20: Evidencia contacto con diseñadores y talleres satélite para socialización

Participante	Comentarios
María José Merchan	<ul style="list-style-type: none"> - Las fechas límites de entregas y avances son importantes en los acuerdos debido a problemas recurrentes con los tiempos de entrega. - Es necesario facilitar herramientas a los operarios para reducir tiempos de producción. - Se debe considerar el orden, identificación y distribución de la materia prima en la planificación. - El prototipo debe desarrollarse antes de la planificación para optimizar el proceso de costura.
Antonia Recalde	<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto es práctico y útil para diseñadores emergentes y establecidos. - Quiere adaptar el plan para Quito cuando lance su marca. - No considera necesario hacer cambios al plan.
Nataly Valarezo	<ul style="list-style-type: none"> - Detalla el proceso de producción desde el pedido hasta la entrega, incluyendo la calidad y el control en las alianzas y tercerizados. - Menciona que el plan está bien enfocado en la producción y no necesita cambios.
Taller 1	<ul style="list-style-type: none"> - Se sugiere simplificar los términos técnicos para facilitar la comprensión entre los operarios. - La distribución en etapas y la propuesta en general son bien valoradas.
Taller 2	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por la crisis en la industria textil y la falta de apoyo gubernamental. - Se menciona la necesidad de reactivar el sector y proteger la industria nacional.
Taller 3	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de acceso a contratos importantes y la informalidad en las propuestas de trabajo. - Se espera que la propuesta ayude a coordinar mejor y distribuir el trabajo de manera más eficiente.

