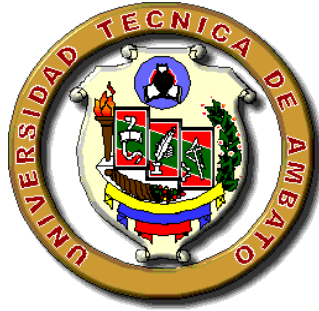


UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN DISEÑO, DESARROLLO E INNOVACIÓN DE
INDUMENTARIA DE MODA

Tema: “La gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim”

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en Diseño,
Desarrollo e Innovación de Indumentaria de Moda.

Autor: Paredes Morales, María Cristina

Director: Dis. Jorge Luis Santamaría Aguirre, Magister, Ph.D.

Ambato-Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes.

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por el Ingeniero Edison Fernando Viera Alulema, MBA., e integrado por los señores: Diseñadora Nancy Raquel Ramírez Bonilla, Mg., Ingeniero Efraín Marcelo Pilamunga Poveda, Ph. D., Arquitecto Eduardo Santiago Suárez Abril, Mg., designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrado de la Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: “LA GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE INDUMENTARIA EN DENIM”, elaborado y presentado por la señorita Diseñadora María Cristina Paredes Morales, para optar por el Grado Académico de Magister en Diseño, Desarrollo e Innovación de Indumentaria de Moda; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y c



Ing. Edison Fernando Viera Alulema, MBA

Presidente del Tribunal



Dis. Nancy Raquel Ramírez Bonilla, Mg.

Miembro del Tribunal



Ing. Efraín Marcelo Pilamunga Poveda, Ph. D.

Miembro del Tribunal



Arq. Eduardo Santiago Suárez Abril, Mg.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema: “La gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim.”, le corresponde exclusivamente a: Dis. María Cristina Paredes Morales, Autora bajo la Dirección de: Dis. Ph.D. Jorge Santamaría, Magister., Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Dis. María Cristina Paredes Morales

C.C. 1804067039

AUTORA



Dis. Jorge Luis Santamaría Aguirre, Magister, Ph.D.

C.C. 1803465218

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de éste, dentro de las regulaciones de la Universidad.

AUTORA



Dis. María Cristina Paredes Morales

C.C. 1804067039

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	ii
DERECHOS DE AUTOR.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
AGRADECIMIENTO.....	xii
DEDICATORIA	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
EXECUTIVE SUMMARY	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1. Tema	3
1.2. Planteamiento del Problema.	3
1.2.1. Contextualización.	4
1.2.2. Análisis crítico	8
1.2.3. Prognosis	15
1.2.4. Formulación del Problema.....	16
1.2.5. Interrogantes	17
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación	17
1.3. Justificación de la Investigación.....	17

1.4. Objetivos.....	19
1.4.1. General.....	19
1.4.2. Específicos.....	19
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO	21
2.1. Antecedentes investigativos (estado del arte).....	21
2.1.1. Entidades Referentes	21
2.1.2. Gestión del diseño de Moda	30
2.1.3. Gestión del diseño en las Mipymes de Latinoamérica	30
2.2. Fundamentación filosófica.....	36
2.3. Fundamentación legal.....	40
2.4. Categorías fundamentales	45
2.4.1. Competitividad	46
2.4.2. Innovación.	49
2.4.3. Gestión del Diseño.....	52
2.4.4. Sector Manufacturero	53
2.4.5. Empresas Textil – Confección.....	55
2.4.6. Diseño y Manufactura de Indumentaria en Denim.....	56
2.5. Hipótesis	57
2.6. Señalamiento de Variables.	57
2.6.1. Gestión del Diseño.....	60
2.6.2. Diseño y manufactura de prendas en Denim	83
CAPÍTULO III	111
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	111
3.1. Modalidad básica de la investigación.....	112
3.1.1. Bibliográfica – Documental.....	113

3.1.2. Campo.....	113
3.2. Nivel o tipo de investigación	113
3.3. Población y muestra.....	114
3.3.1. Definición de las unidades de análisis	114
3.3.2. Tipo de Muestreo.....	114
3.3.3. Criterios de Selección.....	115
3.4. Operacionalización de variables	116
3.4.1. Variables independientes: Gestión del Diseño	116
3.4.2. Variable dependiente: Diseño y Manufactura de indumentaria en denim.....	119
3.5. Plan para la recolección de información.....	122
3.5.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	122
3.6. Plan de procesamiento de la información.....	123
CAPÍTULO IV	124
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	124
4.1. Análisis de los resultados.....	124
4.1.1. Análisis Teórico.....	125
4.2. Verificación de hipótesis.	228
CAPÍTULO V	239
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	239
5.1. Conclusiones	239
5.2. Recomendaciones	241
CAPÍTULO VI.....	245
PROPUESTA	245
6.1. Datos Informativos	245
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	245
6.3. Justificación.	249

6.4. Objetivos.....	252
6.4.1. General.....	252
6.4.2. Específicos.....	252
6.5. Análisis de factibilidad.	252
6.5.1. Factibilidad Técnica.	252
6.5.2. Factibilidad Operativa.	253
6.6. Fundamentación.....	254
6.6.1. Estrategia.	254
6.6.2. Diseño.....	256
6.6.3. Modelo para el diagnóstico de las empresas.	258
6.6.4. Definición de las estrategias.	275
6.7. Metodología, modelo operativo.....	285
6.8. Administración.	285
6.8.1. Descripción de funciones.....	286
6.8.2. Presupuesto y financiamiento.....	286
6.9. Previsión de la evaluación.	286
6.10. Conclusiones de la propuesta.....	287
BIBLIOGRAFÍA	288
ANEXOS.....	306

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación del objeto de estudio	31
Tabla 2 Tipos de innovación.....	73
Tabla 3 Enfoques de la gestión del diseño.....	89
Tabla 4 Características de una empresa con un buena generación de conceptos	92
Tabla 5 Características de una empresa con buenas estrategias en torno al diseño.....	93
Tabla 6 Características de una empresa en base a la optimización de los recursos del diseño	94
Tabla 7 Características de una empresa con una buena implementación y evaluación del diseño	95
Tabla 8 Métodos de Diseño con Enfoque Científico.....	122
Tabla 9 Métodos de Diseño con Enfoque Creativo	124
Tabla 10 Proceso de Diseño: Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina....	129
Tabla 11 Proceso de diseño del instituto nacional de tecnología industrial de argentina.....	130
Tabla 12 Etapas del proceso de diseño de indumentaria	133
Tabla 13 Evolución de denim y el jean.....	138
Tabla 14 Aportes del diseño en la cadena de valor.....	148
Tabla 15 Operalización de la variable independiente	156
Tabla 16 Operalización de la variable dependiente.	159
Tabla 17 Técnicas e instrumentos de recolección de información	163
Tabla 18 El proceso de análisis inductivo.....	164
Tabla 19 Datos generales de los modelos de medición de la gestión del diseño.....	167
Tabla 20 Factores que inciden en la gestión del diseño en la empresa.....	175
Tabla 21 Variables de análisis de la gestión del diseño en la empresa.....	177
Tabla 22 Distribución del sector manufacturero textil y confecciones 2015.....	184
Tabla 23 Distribución del empleo del sector 2015	185
Tabla 24 Número de empresas por tamaño de empresas sector manufacturero 2012 – 2016.	188
Tabla 25 Nuevas tecnologías en la industria textil y confección.....	216
Tabla 26 Estrategias para reducir el impacto ambiental en la industria textil y confección..	219
Tabla 27 Reformas tributarias 2018.....	223
Tabla 28 Factores del mercado ilegal del sector textil y confección.	225
Tabla 29 Oportunidades y amenazas del macroentorno	227
Tabla 30 Criterios y valoraciones	231

Tabla 31	Resumen de los resultados de la categoría 1: cultura empresarial.....	240
Tabla 32	Resumen de los resultados de la categoría 2: enfoque estratégico del diseño	245
Tabla 33	Resumen de los resultados de la categoría 3: organización del diseño	257
Tabla 34	Resumen de los resultados de la categoría 4: diseño y desarrollo de productos y/o servicios	263
Tabla 35	Resumen de los resultados de la categoría 5: visualización del mercado.....	267
Tabla 36	Nivel de la gestión del diseño en la marca avitus	269
Tabla 37	Nivel de la gestión del diseño en la marca cupido.....	272
Tabla 38	Nivel de la gestión del diseño en la marca viral	274
Tabla 39	Nivel de la gestión del diseño en la marca station.....	275
Tabla 40	Visión global de las marcas por categorías.....	277
Tabla 41	Triangulación concurrente categoría 1: cultura empresarial.....	284
Tabla 42	Triangulación concurrente categoría 2: enfoque estratégico del diseño.....	285
Tabla 43	Triangulación concurrente categoría 3: organización del diseño.	287
Tabla 44	Triangulación concurrente categoría 4: diseño y desarrollo de productos y/o servicios.	289
Tabla 45	Triangulación concurrente categoría 5: visualización del mercado.....	292
Tabla 46	Categoría y variables del modelo de diagnóstico de las empresas	322
Tabla 47	Criterios y valoraciones	323
Tabla 48	Propuesta 1.....	338
Tabla 49	Propuesta 2.....	339
Tabla 50	Propuesta 3.....	340
Tabla 51	Propuesta 4.....	341
Tabla 52	Propuesta 5.....	343
Tabla 53	Propuesta 6.....	344
Tabla 54	Propuesta 7.....	345
Tabla 55	Partida Presupuestaria.....	349

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol del problema “Gestión del diseño en empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo”	22
Figura 2: Organizaciones que apoyan a la Gestión del Diseño en las empresas	46
Figura 3: Categorías fundamentales.....	68
Figura 4: Diamante de la Competitividad.....	71
Figura 5: Ciclo de la innovación.....	76
Figura 6: Variable independiente: Gestión del Diseño.....	83
Figura 7: Variable dependiente: Diseño y Manufactura de prendas en denim.....	84
Figura 8: Concepto del producto.....	87
Figura 9: Proceso de la gestión del diseño.....	98
Figura 10: Ejes para el diagnóstico de una empresa	104
Figura 11: La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC) 2003.	108
Figura 12: Nivel de madurez de las empresas con relación al diseño	109
Figura 13: Escalera de Gestión de Diseño (EGD)	114
Figura 14: Elementos del Proceso Productivo (EGD)	135
Figura 15: Cadena de Valor de McKinsey.....	142
Figura 16: Cadena de Valor	144
Figura 17: Cadena productiva del sector textil e indumentaria	145
Figura 18: Cadena de Valor de Confección de Jeans	148
Figura 19: Procedimiento metodológico de la investigación.....	165
Figura 20: PIB del sector Textil y Confección (Variación).....	187
Figura 21: Participación del PIB Textil y Confección en el PIB total y en el PIB manufacturer	187
Figura 22: Estructura simplificada de la cadena productiva de productos textiles.....	188
Figura 23: Datos descriptivos del sector de manufactura de Jeans del Cantón San Pedro de Pelileo	193
Figura 24: Datos descriptivos del sector de manufactura de Jeans del Cantón San Pedro de Pelileo.	195
Figura 25: Visión de la Industria Ecuatoriana en el largo plazo.....	201
Figura 26: Producto Interno Bruto 2015 - 2018.....	205
Figura 27: Tasa de desempleo 2015 - 2018	206
Figura 28: Tasa de inflación 2017 - 2018	207

Figura 29: Tasa de interés 2017 - 2018.....	208
Figura 30: Balanza Comercial 2015 - 2017	209
Figura 31: Deuda Pública 2008 - 2016	210
Figura 32: Confianza Empresarial Enero 2017 - Enero 2018.....	211
Figura 33: Índice de Competitividad 2008 - 2018	212
Figura 34: Producción Manufacturera febrero 2017 – febrero 2018	213
Figura 35: Confianza del Consumidor 2010 –2018.....	214
Figura 36: Visión de la industria ecuatoriana en el largo plazo.....	221
Figura 37: Resumen de los resultados de la Categoría 1: Cultura Empresarial.....	241
Figura 38: Resumen de los resultados de la Categoría 2: Enfoque estratégico del diseño	247
Figura 39: Resumen de los resultados de la Categoría 3: Organización del Diseño	259
Figura 40: Resumen de los resultados de la Categoría 4: Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios	265
Figura 41: Resumen de los resultados de la Categoría 5: Visualización del mercado	269
Figura 42: Nivel de la gestión del diseño en la marca AVITUS	271
Figura 43: Nivel de la gestión del diseño en la marca CUPIDO	273
Figura 44: Nivel de la gestión del diseño en la marca VIRAL.....	275
Figura 45: Nivel de la gestión del diseño en la marca STATION	277
Figura 46: Visión global de las marcas por categorías	279
Figura 47: Visión global de las marcas por categorías	321
Figura 48: Estrategias generales enfocadas al diseño en la empresa	348
Figura 49: Modelo Operativo.....	349
Figura 50: Cuestionario de inicio de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD.....	395
Figura 51: Primer bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD	396
Figura 52: Segundo bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD	397
Figura 53: Tercer bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD.....	398
Figura 54: Cuarto bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD	399
Figura 55: Informe de la resultados de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD.....	401
Figura 56: Presentación Herramienta de Autodiagnóstico en Diseño	402
Figura 57: Inicio Herramienta de definición estrtaégica.....	402
Figura 58: Inicio Herramienta de conceptualización	403
Figura 59: Inicio Herramienta de preproducción.....	403
Figura 60: P Inicio Herramienta de precomercializaicón	403

AGRADECIMIENTO

En primero lugar deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y cuerpo docente por proponer y ejecutar un programa de maestría en el área de diseño de moda, lo que ha permitido ampliar más el nivel de capacitación y que además ha sido la apertura para encaminar diversos proyectos de investigación en temas relativamente nuevos en el entorno local y nacional, como es el caso del presente proyecto.

Asimismo, agradezco al director de esta tesis de maestría, Dis. Jorge Santamaría, Magister, Ph.D., por la guía y el aporte extraordinario para el desarrollo de este trabajo. Además, por el aporte desde la experiencia, trayectoria y conocimientos, agradezco al Dis. Carlos Trujillo, Magister.

Un especial agradecimiento a las marcas Cupido, Viral, Avitus y Station por la apertura brindada para la obtención de la información, así como a los diseñadores que trabajan en esta organización.

DEDICATORIA

Dedico todo el esfuerzo, las energías puesto en el desarrollo de este trabajo a mis padres, quienes han sido mi fuente de inspiración, motivación y apoyo constante con su ejemplo de trabajo y constancia.

Además, a los profesionales que desean traspasar las fronteras tradicionales del diseño para incursionar nuevas realidades y niveles de esta disciplina.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES
MAESTRÍA EN DISEÑO, DESARROLLO E INNOVACIÓN DE
INDUMENTARIA DE MODA.

TEMA:“La gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim”

AUTOR: Dis. María Cristina Paredes Morales

DIRECTOR: Mg. Jorge Santamaría, Magister, Ph.D.

FECHA: julio de 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas actualmente apuestan por el diseño como un importante activo estratégico para alcanzar ventajas competitivas y diferenciadoras, ante un mercado con una gran proliferación de productos y consumidores que desean aumentar su calidad de vida con productos que respondan a sus necesidades, se requiere de nuevos enfoques creativos, innovadores y productivos que el diseño puede implementar, permitiendo así, una reflexión en los empresarios acerca de la forma como abordan el diseño dentro de sus organizaciones. La conciencia de incorporación del diseño en el tiempo y en los diferentes contextos, adoptados en algunas empresas a nivel mundial, sobre todo en países desarrollados, abre camino al desarrollo de nuevos productos, la transferencia de tecnología y la aparición de nuevos polos de mercado y consumo que atraen a nuevos consumidores.

Para lograr cambios se debe generar una nueva mentalidad en la empresa, donde la misma filosofía debe transformarse con una visión amplia y flexible mediante acciones y propuestas de cambio viables; que en efecto, han sido presentadas por varias organizaciones gubernamentales y privadas de alcance internacional, que se han encargado de elaborar herramientas, planes y mediciones para fundamentar la importancia del diseño en la economía, porque han entendido que parte de los factores que aportan a la innovación y por ende a la competitividad de una región o país, es la gestión del diseño.

Desde una perspectiva local del sector productivo del denim del cantón Pelileo de la provincia de Tungurahua – Ecuador, al ser emprendimientos mayoritariamente con origen artesanal, los empresarios no logran comprender en qué situación se encuentran frente al diseño, cuáles son sus carencias, qué camino tomar para mejoras y cómo gestionar adecuadamente este recurso para lograr ventajas competitivas en el mercado.

El objetivo del presente proyecto de investigación se centra en identificar indicios de la integración del diseño a nivel básico en emprendimientos con mayor desarrollo en el sector del denim de Pelileo, con el fin de generar un modelo de diagnóstico que identifique la situación de las empresas y su nivel de integración con el diseño para la posterior definición de los alcances que la gestión del diseño puede aportar en las empresas manufactureras de indumentaria en denim, que ha sido elegida ya que en este territorio se presenta un amplio tejido empresarial que es la base económica del cantón y tiene un amplio alcance de mercado a nivel nacional.

Aplicando el estudio de caso como metodología, la investigación examina la situación desde dos enfoques. Por un lado se vincula al macro entorno (país) y por otro al micro entorno (empresas), con el fin de tener una visión general del contexto en donde se desarrollan las empresas en estudio. Tener una noción de las dinámicas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales y demográficas que son parte de la realidad ecuatoriana, permitió conocer las oportunidades y amenazas que las empresas tienen frente a sus fortalezas y debilidades.

Los resultados obtenidos muestran los factores que apoyan y los que perjudican a la inserción del diseño en las empresas del sector como una estrategia de desarrollo productivo.

DESCRIPTORES: COMPETITIVIDAD, DENIM, DISEÑO DE INDUMENTARIA, EMPRESA TEXTIL, ESTRATEGIA DE DISEÑO, GESTIÓN DE DISEÑO, INNOVACIÓN, MANUFACTURA DE INDUMENTARIA, MODELO DE DIAGNÓSTICO, PELILEO.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE DISEÑO, ARQUITECTURA Y ARTES
MAESTRÍA EN DISEÑO, DESARROLLO E INNOVACIÓN DE
INDUMENTARIA DE MODA.

THEME: “Design management in denim clothing manufacturing companies”

AUTHOR: Dis. María Cristina Paredes Morales

DIRECTED BY: Dis. Jorge Santamaría, Magister, Ph.D.

DATE: Junn , 24th, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, companies put a great emphasis in the design, as an important strategic active in order to reach competitive and differentiator advantages facing a market with a big growth of products and consumers that wish to enhance their quality life with products that fit their necessities. It is required for new, creative, innovative approaches, that the design can implement, allowing to a businessmen’ reflection about the way they work with the design inside their companies. The awareness about incorporating design through time and in different contexts, which some worldwide companies adopt, mainly in developing countries, open doors to the development of new products. The technology transference, the emergence of the new market poles and the consumption bring new customers.

In order to achieve changes, it is required to generate a new thinking in the company, where the same philosophy needs to be transformed; with a wide and flexible vision with actions and proposals of viable changes. Some of them have been presented by government and private organizations, which are international known. These organizations develop tools, plans and measurements in providing a basis for the importance of design in the economy because it has been understood that design management is a part of factors that provides innovation and in the same way to the competitiveness of a country or region.

From a local perspective in the productive sector about denim in Pelileo which belongs to Tungurahua province – Ecuador. Because the majority of the entrepreneurships were handmade, businessmen could not comprehend what their situation was regarding the design, which beliefs they have, which pathway can be adopted for improvements and how to adequately handle this source in order to achieve competitive advantages in the market.

The objective of the current research is to identify the signals of the integration of the design in a basic level related to high-developed entrepreneurships in the denim sector in Pelileo, which leads to generate a diagnosis model in order to identify the situation of the companies and their integration level with the design. It will define the implications that the design management can contribute in the clothing manufacturing companies in denim. It has been chosen because in this sector, there is a wide business fabric, which is the economic base in the city and it has a wide-ranging in the market at the national level.

After applying the case study as the methodology, the research analyses the situation from two approaches: on the one hand, the macro level (country) and on the other hand, the micro level (companies) in order to get an overview from the context in where the companies under study are developing. Having a notion of the political, economic, social, technological, ecological, legal and demographic dynamics that are part of the Ecuadorian reality allowed knowing the opportunities and threats of the companies against their strengths and weaknesses.

The obtained results show the factors that support and those that harm the insertion of the design in the companies of the sector as a productive development strategy.

KEYWORDS: COMPETITIVENESS, DENIM, DESIGN OF CLOTHING, TEXTILE COMPANY, DESIGN STRATEGY, DESIGN MANAGEMENT, INNOVATION, MANUFACTURING OF CLOTHING, DIAGNOSTIC MODEL, PELILEO.

INTRODUCCIÓN

El diseño es una herramienta imprescindible para la competitividad y diferenciación de las empresas en el mercado global actual y, como tal, es necesario que las empresas conozcan cómo sacarle el máximo provecho haciendo una buena gestión.

El presente trabajo de investigación está enfocado a analizar la estructura de las industrias manufactureras tradicionales de textil – confecciones del cantón San Pedro de Pelileo, además el sistema y la cadena de valor que han desarrollado, lo cual permitirá establecer las causas y motivos que han impulsado para que éste tejido productivo se desarrolle o no.

También en base a la revisión de los planes de desarrollo en especial del Plan Nacional del Buen Vivir [PNBV] (SENPLADES , 2013), documento que en la actualidad es la guía del gobierno donde se establecen las directrices para alcanzar el Buen Vivir, se plantea que uno de los objetivos principales del plan del gobierno de turno es la Transformación de la Matriz Productiva para sustituir las importaciones e impulsar la producción nacional; asociar el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos; dar un significativo valor agregado a la producción nacional. Bajo éstas premisas se pretende tomar como soporte para justificar un cambio en la esfera de las industrias manufactureras tradicionales.

Con más interrogantes que certezas, comenzamos el camino de la investigación. Como punto de partida, se estudiará casos puntuales de empresas dedicadas a la fabricación de jeans como referentes para hacer un estudio comparativo y establecer diferencias y similitudes en sus procesos de diseño, a través de un estudio de cambio, entrevistas a los actores y especialistas del sector.

Finalmente, realizamos un recorrido teórico de documentos con información relevante y de gran aporte para la propuesta en la búsqueda de respuestas acerca de estrategias de diseño en el marco de la realidad del tejido empresarial en estudio, aportando valor a la empresa en términos de resultados tangibles. Desde este punto de vista, se destaca la importancia del desempeño de un rol estratégico para que las

iniciativas de cambio organizacional puedan concretarse. Asimismo, se analizó los criterios de éxito de las compañías más admiradas por la gestión global de todos sus procesos en las diferentes áreas. Los resultados de este análisis, fundamentan y sostienen la importancia del rol de la gestión del diseño dentro de la cadena de valor de éste sector.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Tema

La gestión del diseño en las empresas productoras de indumentaria en denim.

1.2. Planteamiento del problema.

El diseño es el generador sin duda del valor agregado en la economía de muchos países, por el simple hecho que permite obtener ventajas diferenciadoras y competitivas, (Padilla, 2015). La interdependencia entre el diseño y empresa es una evidencia indiscutible para responder a las condiciones actuales de los mercados, así como las coyunturas económicas, sociales, culturales, ambientales y tecnológicas propias del escenario global, las necesidades cambiantes de los diferentes clientes, consumidores y grupos sociales, (Universidad de Bogotá, 2014, pág. 3) ya que esta disciplina tiene los instrumentos cognitivos, capacidades proyectuales y creativas necesarias para observar, visualizar, conceptualizar y representar de manera nueva y diferente, (Manrique, 2016, pág. 150):

(...) no sólo productos, sino nuevas empresas, nuevos oficios, nuevas iniciativas comerciales, modelos de negocio, de comunicación, de servicio, pensando tanto en el mundo de la empresa, como también en temas que afectan a la sociedad, la relación con la tierra, la ciudad”, (Bucci, 2003, pág. 112).

En el contexto histórico, las empresas han utilizado ventajas competitivas en liderazgo en costes o en la tecnología, ya que consideraban que las actividades para lograr diferenciación son altamente costosas. Este pensar en la actualidad es insostenible por la existencia de consumidores o usuarios que buscan productos que para ellos tengan más valor, (Magallanes., 2014, pág. 14). Por lo tanto, la faceta del diseño ya no es una parte opcional de la estrategia empresarial y comercial, sino que debe ser su esencia” (Peters 2005, p.448).

Razón por la cual, el diseño bien gestionado dentro de las empresas se ha convertido en un pilar fundamental para implementar con éxito al diseño con fines de

innovación y que además permite tener una sintonía adecuada con el mercado que cada día va cambiando, (Kootstra, 2009). La Gestión de Diseño es una estrategia que debe empezar a implementarse en los tejidos empresariales para tener un gran impacto en el rendimiento del negocio y logre consolidar su posicionamiento en el mercado.

No obstante, las empresas de pequeña escala (MIPYMES) a nivel internacional y nacional tienen un desconocimiento de los alcances y el rol de la gestión del diseño y peor aún cómo desarrollarlo. Su uso es de forma inconsciente, sin enfoques sistemáticos y estratégicos, (Kootstra, 2009). Dentro de esta realidad, no quedan fuera las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo, por lo que es de suma importancia desarrollar herramientas que permita tomar decisiones en torno al diseño en pos de mejorar el entorno económico, creando mejores condiciones para fortalecer su establecimiento en el mercado y consolidación, con el fin que este sector tenga un aporte más significativo y contribuyan al crecimiento económico sostenido en el país.

1.2.1. Contextualización.

Es importante abordar los cambios que se ha dado en materia de economía, toda vez que las empresas manufactureras de indumentaria forman parte del dinamismo económico de un país y reaccionan al proceso evolutivo del mismo. Desde hace más de doscientos años, la mano de obra y el capital han sido considerados como los únicos factores para hacer referencia al crecimiento económico, quedando relegados el conocimiento, la educación y el capital intelectual, ya que no tenían una incidencia significativa en la misma. Este pensamiento ha cambiado de forma severa en los últimos tiempos, sobre todo en los países de economías avanzadas, que hacen uso cada vez más del conocimiento y la información para su crecimiento, productividad y competitividad.

Se debe entender que la nueva economía del conocimiento (the knowledge-based economy)¹ se refiere a la generación y explotación del mismo para la creación de bienestar, según el departamento de industria y comercio del Reino Unido. Esto hace

¹ Término acuñado por Peter F. Drucker cuando pronosticó la emergencia de una nueva capa social de trabajadores de conocimiento (Drucker, P. 1959) y la tendencia hacia una sociedad de conocimiento (Drucker, 1969). Este tipo de sociedad está caracterizada por una estructura económica y social, en la que el conocimiento ha substituido al trabajo, a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, crecimiento y desigualdades sociales (Drucker, 1994)

referencia que al existir un antes y un después, cada momento están marcados por características generales.

Antes los mercados eran estables y ahora son dinámicos; la competencia se daba a nivel nacional y en la actualidad a nivel global; la organización de la producción era en masa, lo que se ha cambiado a una producción flexible; los principales motores de crecimiento era la mano de obra y el capital, ahora es el conocimiento y la innovación; los motores tecnológicos era la mecanización, ahora es la digitalización. Se lograban ventajas competitivas en base a los costes y ahora se le atribuye a la innovación, calidad y el tiempo de acceso a los mercados.

Este panorama le ha dado mayor importancia a la investigación, innovación y a las alianzas y colaboraciones de profesionales y especialistas. Es así que ha nacido una nueva teoría entorno a la economía, que se enfoca en invertir en conocimiento (capital humano capacitado) para incrementar la capacidad productiva, así como transformarlos en nuevos productos y procesos de forma innovadora y sostenible.

El continuo cambio de las necesidades de la sociedad y la evolución acelerada de los medios técnicos de producción, son factores que ha impulsado a la empresa a crear nuevas formas y nuevos usos de productos y servicios, lo cual no puede basarse en la intuición y experimentación que hace referencia a un conocimiento tácito o no profesional, (Manzini, 2015), como se ha venido desarrollando durante mucho tiempo. Las exigencias del mercado hacen que las características de los productos se adapten a una identidad propia y personal para un cliente que es cada vez más exigente, (Fernández, 2001, pág. 9) por medio de la buena gestión del conocimiento codificado o profesional, (Manzini, 2015).

Esta revolución ha dado origen al quiebre de muchos paradigmas en lo que respecta a las necesidades básicas, calidad de vida, productos y servicios, inmediatez y velocidad con el que se mueven los sistemas de una aldea global. En este contexto, el valor de lo intangible se posiciona como el factor diferenciador *“donde lo inmaterial cobra un valor enorme para la competitividad y el capital humano preparado para innovar, representa la base de construcción de estos nuevos activos”*. En efecto, varias organizaciones gubernamentales instaladas en países desarrollados, se han encargado de

elaborar herramientas, planes y mediciones para fundamentar la importancia del diseño en la economía, porque han entendido que parte de los factores que aportan a la innovación y por ende a la competitividad de un país, es la gestión del diseño, (Figueroa, 2017).

En los países como Alemania, Gran Bretaña, Noruega, Suecia, Australia, Corea, Japón, las estructuras productivas tienen una estrecha correlación entre el nivel de competitividad y el grado de desarrollo del diseño, establecida como una estrategia para mejorar no solamente las implicaciones económicas sino a toda la sociedad, ya que permite elevar el progreso, la calidad de vida y el bienestar de las personas, y todo ello de manera sostenible, (Callejón, 2005, pág. 1).

Todo esto, tiene su soporte en lo que muestran algunos datos cuantitativos de varios estudios que se han realizado. Figueroa., J. (2007) menciona los siguientes:

Por un lado, el *Centro Danés de Diseño (The Danish Design Centre-DesignLadder, 2001)* con el soporte en su herramienta “escalera del diseño” revela que el posicionamiento del diseño en el interior de las empresas está vinculado con el crecimiento en utilidades y con el nivel de las exportaciones. Además, dentro del informe *Los Efectos Económicos del Diseño - Agencia Nacional de Empresa y Vivienda (The Economic Effects of Design – National Agency of Enterprise and Housing)* (Dinamarca, 2003) expone las razones por las que ciertas compañías experimentaron un aumento en el uso de diseño como herramienta. Estas obtuvieron un 40% adicional de ingresos con respecto a aquellas que disminuyeron el uso de diseño, dato que se correlaciona de forma positiva entre el diseño y empleabilidad.

También, en el estudio del *Impacto Económico del Diseño en España-Sociedad Estatal para el desarrollo del diseño y la innovación*, (Callejón, 2005) establece que en un aproximado del 70% de las empresas afirma tener en cuenta, de alguna manera, el diseño en su estrategia; un 62,5% percibe y emplea el diseño para mejorar la imagen externa de la empresa, mientras que solo un 19,6% ve al diseño como un proceso creativo que permite desarrollar nuevas ideas empresariales. Las empresas que más crecen son las que ven una relación más estrecha entre inversión en diseño e incremento en la facturación. Adicionalmente, hacen uso de la herramienta de DesignLadder, dando

como resultado que un 14% de las empresas españolas se encuentran en el “no diseño”, mientras que un 28% incorpora al diseño como herramienta de gestión estratégica.

A nivel sudamericano, en países con economías emergentes, se están desarrollando acciones para incorporar la disciplina del diseño en el ámbito productivo, tales como Argentina, Chile, Colombia, México y Brasil como los más representativos. Mediante el informe de *Diseño en la Argentina Estudio del impacto económico – Instituto Nacional de Tecnología Industrial* (2008), establece que los factores que repercuten en el crecimiento de las ventas, es la gestión de la calidad (76%) y el diseño de los productos (59%). Además, un 55% de las empresas miran que el diseño permite un incremento en la facturación, y un 43% les permite la apertura de nuevos mercados. En cuanto al uso del diseño, un 17% de las empresas emplean servicios externos de diseño, que se contrasta con un 40% que no lo utiliza.

En el caso de Chile, La Agenda de Innovación y Competitividad Chile 2010-2020 (2010) indica que las dos terceras partes de las empresas no han realizado ningún intento de innovación (producto, proceso, marketing, diseño o gestión). Sumando a esto, en las Orientaciones Estratégicas para la Innovación. Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2013) se hace énfasis en la necesidad de educar para el diseño y el emprendimiento, así como la emergencia de los profesionales de ésta disciplina como la del emprendedor. También, en el *Mapeo de las industrias creativas en Chile* (2014), expone que el diseño ha ampliado sus alcances a diversas expresiones creativas y se ha penetrado en algunos sectores económicos”. Además, recalca que el diseño “[...] es uno de los sectores que más nítidamente permite visibilizar su funcionamiento como industria”.

En Colombia, el primer intento de incorporar al diseño como factor de productividad y mejoramiento de productos se dio en los años sesenta, donde con el apoyo de entidades como Poexpo motivó a la formación de profesionales en el área, en consecuencia se crearon asociaciones, publicaciones especializadas y eventos para promocionar al diseño como tal. Seguidamente y gracias a la apertura económica dio un reconocimiento al diseño como factor de competitividad, pero no es hasta en los años noventa, que el diseño logró despertar el interés de los empresarios al ser incluido como parte de la política estatal. Sin embargo, aún persisten los obstáculos para que el rol de

diseño se desarrolle adecuadamente por diversos factores, la brecha que existe entre el sector del diseño y el sector industrial que se genera por el distanciamiento de la formación de los diseñadores del pensamiento y lógicas empresariales. Además, el insuficiente conocimiento por parte de las empresas del aporte real del diseño y la baja capacidad para incorporarlo, (Universidad Nacional de Colombia , 2009, págs. 28-29).

1.2.2. Análisis crítico



Figura 1: Árbol del problema “Gestión del diseño en empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo”.

Contexto empresarial.

En los últimos años, en el contexto de la realidad de las empresas en los países desarrollados, la tendencia de incorporar el diseño de una manera global e integrada a su estructura, ha incrementado. Lo han tomado como una estrategia de innovación para hacer frente a la globalización, el mercado competitivo, la incertidumbre que produce los cambios acelerados, (Bernal-Torres & Blanco, 2017, pág. 146) Esto refleja que el pensamiento del diseño como metodología o filosofía, es un pilar fundamental en la cultura de la innovación, por lo tanto resulta de interés integrar estas dos variables en las actividades organizacionales para lograr un mejor desempeño competitivo y diferenciador.

Bajo este contexto de la innovación por diseño, el mismo adquiere un sentido más amplio por los beneficios que trae, ya que no solamente se encuentra integrado en las empresas sólo como parte de ellas, sino que también contribuye a la competitividad nacional ya que maneja en la actualidad un lenguaje de sistemas que no se limita al producto, al proceso o al marketing para satisfacer al mercado sino abarca todo el sistema empresarial, social, cultural, tecnológico y medioambiental, (Norman & Verganti, 2014).

Sin embargo, ésta realidad en algunos países de América Latina, incluyendo a Ecuador, es ajena. Estas sociedades se enfrentan con la “paradoja del diseño y la innovación”, toda vez que la mayoría de las empresas se han focalizado en exportación de naturales, mejora continua de procesos de producción e introducción de productos y servicios ya probados con éxito en el extranjero.

Lamentablemente y debido a la cultura del facilismo que impera en el país, se han implementado soluciones que han surgido de estudios para otras sociedades, otras necesidades y otros contextos, (Ruiz, 2008). Esto se evidencia en las cifras presentadas por el Banco Mundial, teniendo a Brasil como el responsable de más de la mitad de las actividades de I+D e invierte más que nadie en la región: 1,2%. Le siguen Argentina (0,65%), Costa Rica (0,48%), México y Uruguay (0,43%), Chile y Cuba (0,42%), y

luego el resto con menos del 0,26%. Los datos señalados, caracterizan en cierta manera la condición de las empresas de los países con los más bajos índices de inversión en innovación.

Los empresarios han tomado una postura reacia frente a los aportes significativos que trae el actuar del diseño, lo que ha generado un ambiente de desconfianza y de poco interés, por no decir nula, a tomarlo como parte de su cultura empresarial, ya que lo ven como un pasivo no como un activo. Además, las pequeñas empresas guardan el temor que les copien sus servicios o sus productos, sin pensar que “el valor de la innovación no está en evitar que te copien, sino en conseguir que todos te quieran copiar”, (Dans, 2012), por lo que han decidido copiar en lugar de innovar. Se puede hablar de un egoísmo, donde nadie está dispuesto a invertir para compartir los resultados con los demás, quedando en un estado de espera permanente a que otro lo haga y de conformismo. Esto ha provocado una desvalorización del diseño y de la innovación dentro de las estructuras empresariales.

Estructura empresarial.

Otro aspecto importante, es la forma como se encuentra estructurado el tejido empresarial de manufactura de indumentaria en denim del Cantón Pelileo, surgiendo la siguiente interrogante “¿Por qué no han desaparecido masivamente del espacio económico estos productores que todavía siguen apegados a ‘racionalidades familiares’, normalmente despreciadas en los manuales de la ortodoxia económica?”, (Valle & North, " Vamos dando la vuelta": iniciativas endógenas de desarrollo local en la Sierra ecuatoriana, 2009, pág. 173).

Valle (2009) describe la realidad del Cantón Pelileo como un grupo social que ha tenido que enfrentar por diversos fenómenos sociales, crisis económicas, que lo ha obligado a acudir a varias actividades productivas como lo son la agricultura, el comercio y la producción de manufactura doméstica en pequeña escala. (pág. 94), es decir, “dan la vuelta” con el objetivo de hacer frente a las amenazas de la economía y mercado mundial.

Este Cantón, también ha sido catalogado como la “Ciudad Azul” por su alto dinamismo productivo del jean. Actividad que constituye un eje principal en la

economía local y que además se ha desarrollado en torno a la familia como la unidad productora básica. Se puede hablar entonces de “empresas familiares” que guardan brechas amplias entre la definición de “empresa” bajo un enfoque del capitalismo tradicional. Si bien, este tipo de articulaciones sociales les ha permitido tener ciertas ventajas competitivas, poco lógicas, en un mercado muy reducido, donde todos luchan contra todos.

Además, Valle (2009) recalca:

(..) se han generado pasivos sociales como el acceso a mano de obra barata, flexible, sin cobertura de seguridad social, y además, aprovechando aquellas oportunidades que les brinda la evasión tributaria. Sin embargo, este proceso despierta algunas inquietudes, en especial cuando se evidencian desigualdades sociales y concentración de riqueza alrededor de determinados núcleos familiares (pág. 174)

Por lo visto, toda esta forma de organización ha permitido que éste tejido empresarial pueda sobrevivir ante los grandes cambios del mercado y del capitalismo salvaje, y además, la constante búsqueda de adaptación al mercado no deja de lado prácticas de carácter egoísta e individual. Al respecto, Lira (2005) al referirse sobre la calificación actual del territorio manifiesta *“Un territorio que hasta hace 5 o 6 años podría haber sido clasificado como “competitivo e innovador”, pasó a ser un territorio “estancado”*.

Esta realidad, refleja claramente que no existe ningún antecedente del protagonismo de profesionales especializados en diseño dentro de las empresas, ya que como se mencionó, las unidades productivas del cantón se desarrollaron alrededor de la familia, donde hijos, padres, sobrinos, primos, son los encargados de los procesos, aún sin tener una preparación acorde, dando como resultado un desarrollo productivo totalmente empírico y la ausencia de una estructura que respalde la integración del diseño. Razón por la cual, no se evidencian productos con un alto contenido de valor, innovación provenientes del actuar del diseño en el mercado.

Para Porter (1991) las empresas tratan de definir a modo de estrategias una forma para competir en su sector que la lleve a la rentabilidad y que a su vez sea sostenible. “No hay una estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito

las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular” (p. 64).

Por otro lado, la enseñanza del diseño en Ecuador es relativamente reciente. Durante muchos años atrás y hasta la actualidad, las empresas desarrollaron sus productos con la ayuda de diversos tipos de técnicos, con habilidades en patronaje, escalado, confección, pero que nunca tuvieron la formación en diseño profesional. En la Provincia de Tungurahua, se inició la formación en diseño en el año 2007 en la Universidad Técnica de Ambato (s.f.), donde se ha dado forma a la profesión hasta la actualidad con un pensamiento europeo lo cual ha impactado la formación del diseño en América Latina y por tanto la formación en el país, (Campos, 2017). Sin embargo, la especialidad proyectual no se ha desarrollado de tal forma que responda a los requerimientos del campo empresarial, ya que se ha enfocado solamente al diálogo directo con los saberes de la misma disciplina y no con otras, cuando los equipos de trabajo dentro de una empresa de manufactura de indumentaria implican la actuación de varios profesionales.

Diseño multidisciplinario

En un escenario contemporáneo donde el diseño no solamente debe responder a los procesos de formalización y de producción instrumental del conocimiento, (Universidad de Bogotá, 2014), sino que debe encontrar la forma de generar nuevos diálogos con otros saberes, sobre todo cuando hoy en día se habla constantemente de trabajo en equipo, transdisciplinariedad, multidisciplinariedad, interdisciplinariedad e investigación integradora, con el fin de elevar la calidad de vida de las personas que lo necesitan.

La integración de varias disciplinas como eslabones de una misma cadena es una base fundamental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, ya que por un lado la gestión maneja los enfoques estratégicos, tácticos y operativos que posibilitan la definición de políticas, programas y proyectos de diseño. En cambio el diseño facilita los instrumentos cognitivos y las capacidades proyectuales y creativas que hacen posible la ejecución de procesos de diseño en entornos y organizaciones, (Manrique, 2016, pág. 154).

Todo esto, como lo menciona Manrique (2016, pág. 154) habilita al diseño a resolver problemas en permanente transformación, fundamentándose en el “qué producir”, “para quién producir” y “por qué producir”, cuestiones que a su vez exigen de la convergencia disciplinar de saberes que enfocan sus objetos de estudio hacia la empresa, el mercado y la sociedad. Sin embargo, las ofertas académicas en sus mallas curriculares aún no presentan cátedras que se evidencien la integración del diseño con otras disciplinas, como: Gestión del diseño, Cultura del diseño, Filosofía del Diseño, entre otros.

Esto ha generado que los profesionales del diseño tengan un perfil vinculado a lo técnico dentro de una empresa, ya que no conoce los aspectos del funcionamiento de la misma, y además tienen una gran dificultad de responder positivamente a situaciones de trabajo conformados bajo la cultura de equipos multidisciplinares, existiendo un gran brecha entre la academia y la industria.

Adicionalmente, para Christian Cisneros, director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha, indica que según el censo efectuado en el 2013 el 14% de pymes del país hace innovación. Recalca "Estos procesos no son permanentes y responden siempre a la necesidad de mercado. Las mipymes tienen pocos equipos de investigación y desarrollo. Ese es uno de los retos para mejorar calidad y producción" (Líderes, s/f). Por otra parte, en el año 2009, el gasto en investigación y desarrollo por parte de las empresas manufactureras corresponde al 1,51%, mientras que el gasto en capacitación llegó hasta 2,74%, (Naranjo & Jácome, 2010, págs. 32-33).

Los datos evidencian, que las empresas no tienen un porcentaje considerable de inversión en investigación, desarrollo y capacitación, ya que como se mencionó anteriormente, sólo esperan a que otros tomen la iniciativa de lanzar nuevos productos y/o servicios al mercado para copiarlos. No obstante, los momentos en el que se desenvuelven las empresas, traen consigo nuevos desafíos que produce importantes cambios en la visión de las empresas, tal como lo menciona Kuczmariski (1997) "La innovación está aquí y continuará para constituir una corriente que sea el componente central de la estrategia de negocios de una compañía en el siglo XXI" agrega más

adelante "un nuevo siglo ilumina un renacer del pensamiento creativo, establece la etapa para nuevas esperanzas y estimula nuevas ideas" (pág. 80).

Ante todos estos fenómenos de alta competitividad, economías y mercados globales, surge el término asociatividad, como un mecanismo de cooperación entre las empresas, sobre todo las de menor escala (Mipymes, Pymes). La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a ser un requisito básico de sobrevivencia para este grupo empresarial, (Perego, 2000, págs. 16,17).

Es por esto que actualmente existe el clúster textil-confecciones de Tungurahua como una de las instituciones que busca el fortalecimiento de éste sector. Sin embargo, la falta de compromiso por parte de los asociados no ha permitido que esta organización se desarrolle de tal forma que le permita cumplir con los objetivos característicos, como son: a) Productividad, b) Mejor acceso a empleados y proveedores, c) Acceso a Información Especializada, d) Complementariedades, e) Acceso a Instituciones y Bienes Públicos, f) Mejor Motivación y Medición e g) Innovación, (Porte., 1999, pág. 151).

Ante este panorama poco alentador, se suma la ausencia de políticas gubernamentales en el Ecuador, que consideren al diseño como indicador para medir el impacto que tiene su actuar dentro de las empresas. Si bien es cierto en países de economías avanzadas, han realizado estudios sobre "El valor económico del Diseño" elaborado por el observatorio Español de Diseño. También se encuentran un registro del "Estudio del impacto económico del diseño en España" desarrollado por La Sociedad Estatal para el desarrollo del Diseño y la Innovación (ddi), por citar algunos ejemplos. Sin embargo, en el país existe un Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales (CITiS), liderado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), que han desarrollado estudios tomando a la "innovación" como su principal indicador.

Aunque el diseño es una actividad reconocida para muchos países, también es cierto que hay gran desconocimiento de lo que realmente es y significa, y de lo que

puede conseguirse con él, (Lecuona M. , 2000, pág. 5), ya que tiene sus propios alcances entorno a la empresa que pueden ser medidos.

1.2.3. Prognosis

A nivel mundial, muchas empresas han entendido la importancia que tiene el diseño y lo han adoptado dentro de sus estrategias para alcanzar ventajas competitivas y diferenciadoras, como alternativas para poder responder a un mercado con una gran proliferación de productos y consumidores que desean aumentar su calidad de vida con productos que respondan a sus necesidades.

Powell (2014) afirma que las empresas que mejor lleguen a entender el rol que juega el diseño en los procesos de innovación, más harán uso del mismo para alcanzar diferenciación y una competitividad sostenible. Por otro lado Ariza et al., (2007) manifiesta que las empresas se ven en la necesidad de posicionarse mejor, tener respuestas rápidas a los cambios y al crecimiento de la demanda. Además recalca, que el consumidor posee características exigentes a la hora de su compra. Razón por la cual las empresas deben reorientar sus esfuerzos para ir más allá de satisfacer las necesidades. Ante esto, *“el incorporar el diseño como herramienta estratégica en el proceso dará como resultado un producto de mayor valor”* (pág. 21)

Este panorama muestra que la ventaja competitiva en liderazgo en costes o en tecnología no son suficientes y tampoco se pueden mantener por mucho tiempo. Ahora el abordaje del término “valor” ha tomado otra connotación ya que no solo representa lo económico, sino un conjunto de intangibles que se ven representados en el producto y que para el consumidor son importantes.

Por lo tanto, el nivel de especialización de los procesos que se ejecutan dentro de una empresa cada vez requiere de actividades de investigación, diseño, manejo de materiales, servicio al cliente, es decir, la multidisciplinariedad es una realidad. En consecuencia *“la faceta del diseño ya no es una parte opcional de la estrategia empresarial y comercial, sino que debe ser su esencia”*, (Peters, 2005, pág. 448). Ahora bien, el diseño podrá consolidar su rol solamente a través de un proceso bien gestionado.

Sin embargo, a nivel internacional las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) no tienen una comprensión del rol y desarrollo de la Gestión de Diseño, ya que no lo utilizan de manera consciente, sistemática o estratégicamente, (Magallanes., 2014, pág. 15), lo que genera un estancamiento y a la vez cierre de muchas organizaciones.

Las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón San Pedro de Pelileo, no son la excepción, por lo que la importancia del presente trabajo de investigación se enfoca en la necesidad de instrumentar acciones con el objetivo de apoyar directamente a la empresa para contribuir a su entorno económico, establecimiento, crecimiento y consolidación, dando a conocer los alcances del diseño desde la evolución de sus fundamentos y cómo éste se puede convertir en un recurso para que la participación de este tejido empresarial crezca de manera significativa y sostenida en el país, caso contrario, algunas empresas se mantendrán de forma débil en el mercado, otras desaparecerán y el diseño no alcanzará su desarrollo que debe tener dentro de la economía nacional.

Además, el desconocimiento de los beneficios y posibilidades de desarrollo que tienen al hacer una buena gestión del diseño por parte de los empresarios, traerá consecuencias en algunos aspectos que son la base de una empresa, como lo menciona Blaich (1993) elevación de los costos en los proyectos, reducción de la calidad del producto, incompatibilidad en la comunicación del producto, e incompatibilidad en los materiales que conforman al producto, entre otros, lo que los dejará rezagadas al momento de competir en un entorno global.

En efecto, la desconfianza frente al aporte del diseño a la empresa seguirá, ya que actualmente los empresarios lo siguen viendo como un gasto y no una inversión trayendo como resultado la decisión de “copia”, que desarrollar esfuerzos de innovación o de investigación, acciones que aportan a la subvaloración del diseño, (Barrera Y. , 2010, pág. 66)

1.2.4. Formulación del problema

¿El desconocimiento de los alcances de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo impacta significativamente en la falta de innovación de los productos locales?

1.2.5. Interrogantes

- ¿Cuáles son las características de las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo?
- ¿En qué actividades y procesos interviene la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria?
- ¿Qué factores impiden o facilitan la integración del diseño a las empresas?
- ¿Cuál será la alternativa para que se integre la gestión del diseño a la gestión empresarial de las industrias manufactureras de indumentaria en denim?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

Tabla 1 Delimitación del objeto de estudio

Delimitación Espacial:	Provincia de Tungurahua Sector textil y confección.
Delimitación Temporal:	2017 - 2018
Unidades de Observación:	5 Empresas manufactureras de Indumentaria en denim. Universidad Técnica de Ambato. MIPRO Diseñadores de Moda, Indumentaria. Clúster textil y confecciones de Tungurahua

1.3. Justificación de la investigación

En un contexto de constante evolución tecnológica, mercados completamente globalizados, la increíble rapidez de transmisión de conocimiento e información y las coyunturas económicas, sociales, culturales y ambientales, son las características

propias del escenario global. Un escenario lleno de muchas oportunidades y amenazas que deben afrontar las empresas.

Ante este panorama, Veneranda (2014) afirma que la innovación es el factor clave, un arma eficaz para ser competitivo en un mercado cada vez más exigente y complejo. Además recalca, que las empresas deben aprender a gestionar la innovación en un sentido más amplio, no solamente con un enfoque de adaptación tecnológica, sino para crear una cultura empresarial con actitud innovadora en todas las áreas de la organización (pág. 4).

En este sentido, el diseño es una herramienta para el desarrollo de la innovación, toda vez que comprende un proceso creativo enfocado a definir nuevos conceptos de producto y a resolver problemas, necesidades y limitaciones de la sociedad, es decir, se utiliza para mejorar algo existente o para crear algo nuevo, contribuyendo así a los procesos de innovación, (Cotec, 2008, pág. 11). En consecuencia, todo este panorama ha alineado al diseño con nuevos escenarios y prácticas que han surgido en la sociedad contemporánea, dejando de ser simplemente una herramienta instrumental, sino que ahora es un componente estratégico dentro de una empresa, tal como lo afirma Lecuona, Viladas (2009):

Hemos pasado de una época de desconocimiento e incompreensión, a una etapa en la que una gran mayoría de negocios, tal como reflejan los estudios realizados, son conscientes de que el diseño es una herramienta importante para lograr el éxito en el mercado, ya que permite concebir un producto más adecuado a las necesidades del usuario y hacérselo llegar en mejores condiciones (pág. 10).

Ante esto y para dar coherencia, al alcance del diseño y el rol de sus profesionales, con el nuevo contexto mundial, esta disciplina ha modificado su intervención y responsabilidad en una empresa, la misma que ha impulsado a la hibridación de varias áreas de conocimiento, para que así en un trabajo colaborativo, los distintos actores y factores del proyecto puedan plantear nuevos valores, sentido y anticipar necesidades, comportamientos y tendencias.

Por tales motivos, es importante abordar la gestión desde el diseño y viceversa, toda vez que esta fusión entre el diseño y la gestión, muestra un escenario ampliado e integrado, con la necesidad de elementos administrativos para que se pueda incorporar de forma

estratégica a las actividades empresariales y desde ese punto pueda planificar, administrar, definir y ejecutar los procesos de creación. Estas conexiones del conocimiento, hace que ahora se hable de “gestión de diseño”, un nuevo paradigma de la profesión, que sin duda, hace que ocupe un lugar más importante en la sociedad.

Por lo tanto, es necesario identificar la importancia y el actuar del diseño en un contexto empresarial, ya que al ser una estructura compleja, comprendida por una serie de aspectos productivos, técnicos, de mercado, etc., se debe reconocer claramente las funciones y roles de los profesionales del diseño que actualmente se encuentran desarrollando en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo, para de esta manera contribuir a gestionar de forma eficiente este recurso relativamente poco utilizado en el tejido empresarial mencionado.

Añadiendo, el presente trabajo también pretende sensibilizar a un mayor número de empresas sobre la importancia y el valor estratégico que el diseño tiene para que logren ser competitivos. Por otro lado, el estudio se plantea para aportar a la disciplina del diseño a nivel local, regional y nacional, al poner a disposición aspectos que constituyen la estructura del diseño en el sector en estudio, como los son: empresas, diseñadores, organizaciones, gremios, profesionales, instituciones educativas y centros de diseño, tanto en los resultados obtenidos como la metodología para que se pueda desarrollar estudios similares a escalas mucha más amplias para que de esta manera ir completando el conocimiento sobre el grado de incorporación del diseño en el tejido empresarial no solamente a nivel de un Cantón, sino a nivel nacional.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Identificar los alcances de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo.

1.4.2. Específicos

- Determinar las características de las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo.

- Identificar las actividades y procesos que interviene la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim.
- Reconocer los factores que impiden o facilitan la integración del diseño a las empresas
- Proponer una alternativa para que se integre la gestión del diseño a la gestión empresarial de las industrias manufactureras de indumentaria en denim.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos (estado del arte).

Hoy en día el contexto empresarial se ve altamente influenciado por las grandes y fuertes corrientes de competitividad ante una economía y mercado globalizado. Esto ha generado grandes retos y desafíos sobre todo para las empresas que forman parte de países en vías de desarrollo. Grandes potencias mundiales lideran los mercados por su alta capacidad de producción, llegando a estandarizar la forma de vestir de muchas sociedades. Sin embargo, el consumidor frente a esto ha reaccionado de tal forma que su exigencia busca la diferenciación en lo que compra y usa.

Ante esta realidad, los productores de indumentaria a nivel mundial han entrado en un proceso de cambio en su forma de pensar para establecer estrategias dinámicas y flexibles ante la transformación del contexto, y al mismo tiempo estar alertas a las exigencias, de tal forma que no se queden estancadas y no pierdan su potencial competitivo.

En éste sentido, el valor y la innovación juegan un papel de suma importancia donde el diseño es usado como un factor estratégico mediante su integración con otras disciplinas del conocimiento, que para el caso de una organización empresarial ahora se habla de Gestión del Diseño.

Los primeros antecedentes sobre la gestión del diseño data en Gran Bretaña con la institución de los Presidential Awards for Design Management por parte de la Britain's Royal Society of Arts y por el Design Council en 1965 (Zurlo, 2003 y Woodham, 2004), evento donde se premiaron a las empresas británicas que promocionaban y difundían al diseño. Desde entonces en Europa y Estados Unidos han tratado de buscar la mejor manera de integrar los procesos de diseño en las organizaciones. Pero en la década de los noventa fue en donde el diseño se incorpora a las estrategias empresariales para trascender los modos tradicionales de responder a un mercado cada vez más dinámico, incierto y exigente, (López, 2016, pág. 150).

2.1.1. Entidades referentes

Los estudios que se han venido trabajando y publicando sobre Gestión del Diseño y su aplicación en las empresas, lo han hecho organizaciones tanto privadas como públicas a nivel mundial. Dentro de las cuales se encuentran: Austria a través del *Departure Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH Compañía de responsabilidad limitada); España por medio de *Barcelona Centre de Disseny* (BCD), Federación Española de entidades de promoción de diseño y Fundación PRODINTEC; Reino Unido por la cancillería y el *Institute for Manufacturing* de la Universidad de Cambridge; Suecia a través de *Swedish Industrial Design Foundation (SVID)*; Dinamarca con su *Danish Design Center (DDC)*; Irlanda por medio de *Center for Design Innovation*. (Paredes., Carrillo., Manrique., & Nieto., pág. 35). En Argentina se encuentra el *Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)* y *El Centro Metropolitano de Diseño (CMD)*.

Europa

Danish Design Center (DDC)

Por un lado se tiene a *Danish Design center (DDC)* en Dinamarca con el apoyo del Ministerio de Asuntos Económicos, quienes han planteado sus objetivos para crear conciencia del diseño y su impacto económico, así como promocionar el diseño danés a nivel nacional e internacional en cooperación con sectores locales fuertes, (Paredes., Carrillo., Manrique., & Nieto., pág. 35). Por lo cual ofrecen a las empresas y organizaciones la oportunidad de evaluar cómo las prácticas de diseño pueden impulsar la innovación y desarrollo por medio de herramientas, conocimiento e inspiración. Presentan cinco formas en que las empresas pueden aprovechar los recursos del Centro de Diseño Danés para beneficiarse del valor del diseño, las cuales son: Diseño de aprendizaje, Navegando por el diseño, Inspirarse en el diseño, Creando valor con diseño, Compartiendo su éxito de diseño, (Danish Design Center, s.f.)

Swedish Industrial Design Foundation (SVID)

Swedish Industrial Design Foundation (SVID) en Suecia se estableció desde el año 1989. Identifica al diseño como una fuerza motriz obvia para el desarrollo sostenible. Dentro de sus principales objetivos es expandir el conocimiento del diseño como fuerza de desarrollo y una herramienta competitiva. Además, trabajan para garantizar que el diseño sea la base en los proceso de innovación y cambio, trayendo como resultado beneficios para Suecia en general. Se fundamenta en que la mayoría de empresas y organizaciones al verse frente a un

mercado altamente exigente y competitivo, las empresas desean ofrecer productos atractivos, sin embargo, muchas carecen de métodos para realizarlo, (Swedish Industrial Design Foundation , s.f.).

The Crafts Council of Ireland

En Irlanda se estableció *The Crafts Council of Ireland* en el año 1971 y en la actualidad se lo conoce como *Design & Crafts Council of Ireland* (DCCoI). Es una agencia nacional para impulsar el desarrollo comercial de diseñadores y fabricantes irlandeses, mediante la estimulación de la innovación, promoviendo el pensamiento de diseño e informando la política del gobierno. Su propósito es llegar a establecer a Irlanda como un país reconocido y con un gran valor en la cultura de diseño y artesanía. Promocionan programas, apoyos y servicios para los actores involucrados en la industria del diseño y la artesanía (diseñadores y artesanos, alumnos y profesores, minoristas y galeristas, compradores y coleccionistas, medios de comunicación y organizaciones asociadas).

Además, en el año 2015 el DCCoI convocó a Irish Design 2015 (ID2015) en nombre del Departamento de Empleo, Empresa e Innovación, el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio y Enterprise de Irlanda. ID2015 fue un programa de un año de duración que exploró, promocionó y celebró el diseño irlandés a través de eventos exclusivos en la isla de Irlanda, así como en prestigiosos lugares asociados en capitales internacionales de diseño y comercio a lo largo de 2015, (Design & Crafts Council of Ireland., s.f.).

En el *Annual Report and Financial Statements 2016* se establece que tanto el diseño como la artesanía son factores importantes en la economía y cultura irlandesa, puesto que proporcionan empleos sostenibles de calidad, y además permite mantener las habilidades de los artesanos, manteniendo así el patrimonio de éste país. (Design & Crafts Council of Ireland, 2016, pág. 7).

Es importante señalar que los países nórdicos, entre ellos Dinamarca, Suecia e Irlanda, no han estado exentos de crisis, como se menciona en el documento “*A la manera Nórdica Valores compartidos para una nueva realidad*” desarrollado por Global Utmaning Swedish (s.f.) Institute que una de las “razones más importantes de su éxito relativo actual se debe a que sufrieron profundas crisis en los años 80 y 90, y fueron capaces de aprender de estas” (pág. 5). Debido a las dificultades que tuvieron que atravesar, es cuando modernizaron sus economías y reformaron los sistemas tradicionales para convertirlos en más flexibles.

Esto muestra que éstos países son ejemplos de casos de cambios radicales, pasando de ser una economía de desempeño pobre a fuerte, y que además ha apostado por darle crédito al diseño, no solamente dentro de las organizaciones sino que ha tenido alcances en un margen de sociedad, por lo cual es posible hablar que existe una cultura de diseño a nivel de todos estos países.

Institute for Manufacturing (IfM).

El *Institute for Manufacturing (IfM)* es parte del Departamento de Ingeniería de la Universidad de Cambridge. Su actividad corresponde en su mayoría en la investigación con el propósito de ayudar a las empresas para que tengan las capacidades de: desarrollar productos y servicios que mejoren las vidas de las personas, crear mejores negocios y empleos significativos y mejorar el medioambiente para el futuro. Abordan temas relacionados con la fabricación de nuevos materiales y tecnologías de producción avanzadas; tecnologías de fabricación digital y análisis de datos y cómo se pueden usar para transformar fábricas, cadenas de suministro y modelos comerciales; cómo las nuevas tecnologías pueden nutrirse a través de la fase de desarrollo y convertirse en negocios exitosos; herramientas y procesos empresariales efectivos (como roadmapping) que pueden ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos, (Institute for Manufacturing, s.f.).

Departure Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

Otra entidad vinculada al apoyo del diseño es el *Departure Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH Compañía de responsabilidad limitada)* en Austria, también conocida como Centro Creativo de la Agencia de Vienna. Fue fundada en 2003 con el objetivo de dirigir a los profesionales creativos que tienen una participación activa en la vida empresarial a que mediante su trabajo sean los encargados de promocionar el crecimiento económico, el aumento de la tasa de empleo y emprender nuevas empresas. Entre las empresas que comprenden su registro están: Moda, música, audio-visión, multimedia, diseño, edición, mercado del arte y la arquitectura. (Paredes., Carrillo., Manrique., & Nieto.).

Centro de Diseño de Barcelona (BCD).

Además, en España se encuentra el *Centro de Diseño de Barcelona (BCD)*, siendo el primero que se constituyó en este país. Se fundó en el año 1973 para promocionar y dinamizar el diseño en el ámbito empresarial. Desde entonces promueve el diseño como elemento estratégico y factor clave de innovación y competitividad, evoluciona conforme a

los cambios para dar respuesta a las necesidades que vayan surgiendo. Desarrolla proyectos y actividades en las áreas de Política de Diseño; Crecimiento Empresarial y Emprendeduría Creativa; y Promoción e Internacionalización, (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)

Sus principales metas son:

1. Incrementar el uso del diseño en los procesos de innovación de las empresas y las entidades públicas;
2. Dar servicio y asesorar a empresas y entidades vía programas específicos;
3. Promover la marca Barcelona para la consolidación y la expansión global de Barcelona como polo de excelencia internacional en diseño.
4. Colaborar con diferentes agentes del ámbito del diseño y la empresa tanto en el ámbito nacional como internacional.

BCD mira al diseño desde cuatro enfoques. Diseño para innovar ya que aporta valor a las empresas haciéndolas más competitivas y generadoras de empleo. Diseño en el sector público con la visión de que un buen diseño mejorar la calidad de vida de las personas. Diseño como sector económico para construir una sociedad avanzada, sostenible y con cultura de diseño, (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)

Actualmente cuenta con una página web, sitio donde se van generando contenidos sobre diseño (importancia de precisar el término "diseño", alcance del diseño y áreas de aplicación del diseño), gestión de diseño (programación del diseño, niveles de incorporación del diseño a la empresa y las funciones de la gestión del diseño). En su estructura existe una herramienta de auto diagnóstico como apoyo para que las empresas conozcan su situación en cuanto a la gestión de diseño, y puedan identificar aspectos a mejorar. El mismo consiste en cuatro bloques de preguntas que deben ser contestadas para que al final y en base a una puntuación global la empresa pueda mirar su realidad, (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.).

Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias (PRODINTEC).

Otra organización ubicada en el territorio español, es el *Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias (PRODINTEC)*. Fue creada en 2004 con el objetivo de potenciar la competitividad de las empresas industriales mediante la tecnología y

metodologías innovadoras aplicadas tanto a los productos como a los procesos de fabricación y de gestión. Una de las áreas en las que intervienen es la “Gestión de la innovación” porque consideran que es una de las claves para lograr que las empresas sean competitivas. Además, consideran que muchas empresas innovan constantemente aunque no sean conscientes de ello. Mejoran sus productos y procesos, introducen cambios en su manera de organizarse o buscan nuevas fórmulas para vender mejor. “Pero una buena gestión de la innovación marca la diferencia al permitir minimizar el riesgo asociado y mejorar la eficacia en el empleo de recursos humanos y materiales utilizados”, (Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias , s.f.).

Confindustria Moda Italia

En Italia, al ser un país con gran trayectoria en la Industria de la Moda, se ha llegado a establecer una iniciativa de reunir a todos los involucrados del sector. Por lo cual se crea *Confindustria Moda (Federación Italiana de Textiles, Moda y Accesorios)* donde se concentran empresas miembros de SMI (Italian Fashion System), AIMPE (Asociación de Fabricantes de Artículos de Cuero), AIP (Asociación Italiana de Comercio de Pieles), ANFAO (Asociación Italiana de Fabricantes de Artículos Ópticos), ASSOCALZATURIFICI (Asociación Italiana de Fabricantes de Calzado), FEDERORAFI (Federación Nacional de Joyería de Oro - Cubiertos - Fabricantes de Joyería) y UNIC (Asociación Italiana de la Industria del Curtido), la misma que estará plenamente operativo desde el 2018. El objetivo principal es ofrecer a todo el conjunto de socios servicios de consultoría legal, gestión de relaciones industriales, economía y estadística.

Por el gran desarrollo que se ha dado en Europa en la gestión del diseño, la red de *European Design Organization* ha organizado el Premio *Design Management Europe (DME)*, siendo el único premio destinado a la gestión del diseño en organizaciones del sector público y privado. Dentro de todas las actividades que reconoce como parte de una buena gestión va desde el desarrollo de un resumen de diseño para una consultoría hasta la integración completa del diseño en el modelo comercial.

América

Design Management Institute (DMI)

En el caso del continente Americano, Estados Unidos es un país de referencia en cuanto al desarrollo que ha alcanzado el diseño en las empresas. En este país se

encuentra *The Design Management Institute (DMI)* fundado en 1975. Es una organización de membresía internacional que vincula el diseño con el negocio, la cultura, los clientes y el mundo cambiante por medio de sus actores (educadores, investigadores, diseñadores y líderes de todas las disciplinas de diseño, todas las industrias y todos los rincones del planeta) para facilitar el cambio organizacional transformacional y la innovación impulsada por el diseño. Su objetivo principal es mejorar las organizaciones en todo el mundo a través de la integración efectiva y la gestión de los principios de diseño para el beneficio económico, social y ambiental, (The Design Management Institute., s.f.).

Brazil Design Center (CBD).

Otro referente en cuanto a la implementación del diseño en las empresas, es Brasil. En este país se encuentra el *Brazil Design Center (CBD)*, una organización fundada desde el año 1999, con el propósito de vincular el diseño brasileño, la industria, los hombres de negocios y el gobierno. Ha contribuido a la evolución del diseño en Brasil como parte del proceso de innovación, lo que ha impulsado a tener ventajas competitivas en base al desarrollo sostenible y la excelencia en el pensamiento estratégico. La institución trabaja con proyectos y programas que tienen un impacto positivo en los negocios. Brasil Design Center goza de gran credibilidad y es reconocido como una institución de excelencia en la planificación y ejecución de acciones de política pública, (Centro de Diseño de Brasil, s.f.)

Centro Metropolitano de Diseño (CDM)

Al entender que el diseño constituye una poderosa herramienta para la innovación social, se han establecido diversas instituciones en Argentina para que tomen la posta de potencializarlo. En éste caso se encuentra el Centro Metropolitano de Diseño (CDM) que tiene como propósito, asesorar a las pequeñas y medianas empresas para que puedan mejorar su competitividad a partir de la incorporación del diseño estratégico. Es una Institución pública, reconocida en Latinoamérica por el trabajo que viene desarrollando en beneficio del sector productivo de la ciudad de Buenos Aires, (Arias, Bruera, Mastroscello, Offenhenden, & Sanguinetti, 2011)

Instituto Nacional de Tecnología Industrial

También en Argentina está el *Instituto Nacional de Tecnología Industrial* creado en 1957. Actualmente cuenta con una amplia infraestructura en varias provincias de Argentina con el multipropósito de generar investigación y desarrollo en red para acompañar e impulsar

el crecimiento industrial del país, mediante la articulación con universidades, laboratorios estatales, empresas públicas, cámaras empresariales y otras organizaciones. Los servicios con los que cuenta el INTI están destinados a las PyMES argentinas para potencializar su competitividad a nivel local como internacional, a través del valor agregado, la incorporación de innovación y diseño, la creación de empleo y el desarrollo de nuevos mercados, (Instituto Nacional de Tecnología Industrial, s.f.).



Figura 2: Organizaciones que apoyan a la Gestión del Diseño en las empresas

2.1.2. Gestión del diseño de moda

La industria de la moda al estar vinculado con la sociedad, ha sufrido los cambios juntamente con ésta. En la actualidad, se presentan nuevos paradigmas de pensamiento generados por la globalización de la economía y la tecnología, que han hecho que se reoriente la forma de gestionar el diseño de moda a nivel global. Cuenca (2014) en su tesis doctoral “La gestión del diseño de moda a través de los valores del consumidor: co-diseñando en la didáctica de la moda”, hace un estudio amplio sobre los valores, necesidades sociales emergentes de los consumidores, los nuevos paradigmas del diseño con el objetivo de ofrecer a la disciplina de diseño de moda nuevas herramientas y metodologías de trabajo para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La autora considera que el diseño de moda es un área con una carga profunda de símbolos y significados que proyectan valores, ideologías que deben ser entendidas, los mismos que cambian y hacen que se reoriente la forma de practicar y entender el consumo y el diseño de moda. Bajo estos antecedentes, el objetivo del estudio se centra en relacionar los valores y la funciones del diseño mediante la exploración y análisis de nuevos valores emergentes de los consumidores y estudiantes de moda para a partir de esta información, conocer las verdaderas bases motivacionales del consumidor.

La metodología empleada tiene el enfoque cualitativo y cuantitativo con diferentes grupos de estudio para definir diferentes perfiles con sus respectivos valores. Los resultados a los que llegan es que los valores internos más preponderantes son la autoestima y placer. Además recomienda que el método usado en la investigación puede servir como una herramienta de segmentación de mercado para orientar a todos los actores de la industria de la moda a las nuevas formas y planteamientos de trabajo en diseño.

2.1.3. Gestión del diseño en las Mipymes de Latinoamérica

La gestión del diseño en las Mipymes (la micro, pequeña y mediana empresa) se ha dado más en los países de economías desarrolladas para fomentar la sustentabilidad frente a un contexto global competitivo. Sin embargo, en Latinoamérica ha surgido un nuevo movimiento económico productivo inclinado a la creatividad, dándole un espacio al diseño como una herramienta estratégica dentro de las estructuras organizacionales de empresas

medianas y pequeñas. Por lo cual, se han establecido varias instituciones públicas y privadas, universidades que han realizado investigaciones para construir información del sector del diseño con el objetivo de dimensionarlo en términos cuantitativos y cualitativos bajo indicadores de competitividad, diferenciación, empleo valor, (Arias, Bruera, Mastroscello, Offenhenden, & Sanguinetti, 2011, pág. 12).

Brasil

En Brasil, Fonseca et al. (s.f.) en su propuesta “*Diseño para microempresas en asociación con la universidad: Núcleo de Diseño del Programa Linha do Empleo – Curitiba*”, presenta antecedentes sobre la situación de la vinculación de la universidad y la empresa en torno al actuar del diseño en base a dos enfoques. El primero es la falta de contacto de los estudiantes con la realidad empresarial durante cursos de diseño debido a la brecha que existe entre los diseñadores y la realidad del mercado. El segundo aspecto es la resistencia del medio empresarial para realizar alianzas con las universidades debido a un historial de experiencias fracasadas. Recalca que la academia no entiende la velocidad del mercado.

Bajo estos antecedentes se plantea un programa denominado “Núcleo de Diseño” para rescatar la credibilidad y confianza de la academia con los empresarios y la asociación con proyectos que generen resultados en beneficio para todos los actores. Esta iniciativa fue de la Compañía de Desarrollo de Curitiba, bajo la necesidad de proponer una forma de atender las demandas de diseño de las empresas involucradas en el Programa Lina de Empleo a través del Centro de Diseño de Paraná. Para lo cual, se desarrolló el estudio como un proyecto referente y adecuado ante la realidad de los empresarios con el objetivo de facilitar a los estudiantes una metodología para comprender la lógica comercial enfrentada por la empresa donde iban a prestar sus servicios profesionales, y por otro lado dar una herramienta a los empresarios que les sirva para insertarse en el proceso de innovación a través del diseño.

La metodología permite proporcionar a estudiantes del área de diseño, información que le capacite para auxiliar en todas las etapas de realización del trabajo. De este modo, ganan el empresario en conocimiento práctico y los estudiantes a experiencia "in loco". En 16 meses, el Núcleo de Diseño del Programa Lina del Empleo atendió a 36 empresas a través de alianzas con la Universidad Federal de Paraná (UFPR) y Universidad de Uze (UTP) de la ciudad de Curitiba.

Argentina

En el caso de Argentina, un país que atravesó una de las crisis más profundas de su historia a finales del año 2001, lo que impulsó a encontrar otras formas de ingresar al mercado laboral. Es cuando las carreras de diseño toman relevancia, con una gran oferta académica y los profesionales en el área buscaron diseñar su propio producto. Según una encuesta realizada por el Comité de Embajadores del Diseño Latino que “abarcó casi 4000 diseñadores, docentes, académicos y estudiantes de Latinoamérica, consideró que Argentina como el país en el que se desarrolla el “mejor diseño” con un porcentaje de aceptación del 49%, seguido por Brasil con 21% y México con el 19%”, (Télam , 2016).

Estos resultados reflejan que este logro se lo ha conseguido con años de trayectoria y mucho trabajo, pero sobre todas las cosas, porque han tomado al diseño como un pilar fundamental en el desarrollo de todo su contexto, llegando a ser catalogada a la ciudad de Buenos Aires como la “Ciudad Creativa del Diseño en 2005” por la UNESCO. Debido al prestigio que ha dado el diseño al país, ahora existen un sin número de instituciones que construyen información del sector del diseño.

En base a la necesidad de obtener datos fiables que respalden a lo que la intuición logra con respecto a los resultados del diseño en el aspecto económico y social, nacen diversas investigaciones para medir el sector. Sin embargo, existe una serie de complicaciones a nivel Latinoamericano, ya que el diseño tiene una escasa presencia en las clasificaciones de actividades económicas de cada país porque lo integran al valor agregado total sin aislarlo. Bajo este contexto, la Fundación Observatorio Pyme y el Centro Metropolitano de Diseño de Buenos Aires, desarrollan una investigación con el propósito de caracterizar al sector de servicios de Diseño con respecto a su “tamaño, composición e inserción en el tejido productivo, el tipo de actores que intervienen en el mismo, su incidencia en la economía y el empleo, así como el nivel y modalidades de inserción en las diferentes actividades económicas y productivas”, y además, conformar un observatorio sectorial dedicado al diseño, (Arias, Bruera, Mastroscello, Offenhenden, & Sanguinetti, 2011, pág. 12)

Debido a que el diseño contiene sus propias particularidades, el estudio estima que es necesario que esta disciplina cuente con sus propios instrumentos de análisis cualitativos bajo

las líneas de investigación desarrollada por el CDM orientadas a las relaciones entre el diseño, innovación y pensamiento estratégico en el mundo productivo.

Se basa en un cuestionario previamente desarrollado para analizar la demanda de servicios de diseño por parte de las pyme industriales, para poder establecer el grado y modalidades de inserción e impacto del diseño en los procesos productivos. Los resultados dan a conocer que las pyme industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), cuentan con actividades de diseño intensivas. El sector de Textiles, prendas de vestir, productos de cuero y calzado alcanza un 29.4% en la contratación de servicios profesionales de diseño. Por otro lado, el 69,9% de las PyME industriales del AMBA ha llevado a cabo actividades propias del diseño contratando o no servicios profesionales mientras que el 22,4% ha contratado diseño. La inversión en diseño está en línea con la inversión en TICs. Existe un 47,7% de las PyME que desarrolla actividades propias del diseño sin contratar servicios profesionales. Existe cierto desconocimiento en las PyME acerca de los posibles aportes del diseño. El diseño se relaciona con las áreas gerenciales en las empresas.

En el año 2012, se vuelve a desarrollar un segundo estudio “PyME + Diseño (segunda encuesta)” dando continuidad al mencionado anteriormente. Toma a los sectores Textil e Indumentaria, Calzado y Marroquinería, Editorial y Muebles. El trabajo es desarrollado por la Fundación Observatorio PyME (FOP), el Centro Metropolitano de Diseño (CMD) y el Observatorio de Industrias Creativas de la Ciudad de Buenos Aires (OIC). Muestra información importante para entender los procesos y desafíos de la inserción del diseño en las actividades productivas con el propósito de medir, analizar y evaluar la presencia del diseño en las PyME industriales de los sectores seleccionados. Las principales dimensiones de análisis fueron: la caracterización, modalidades y motivos de contratación/no contratación de diseño, la relevancia y el impacto del diseño en los planes de negocio y en el desarrollo organizacional, los atributos diferenciadores del diseño profesional en las empresas y la demanda actual y futura de diseño. También se buscó construir indicadores de competitividad y asociatividad. Todos estos datos fueron cruzados para revelar las diferencias entre las empresas que incorporan diseño y las que no lo hacen. Como datos relevantes muestran que los cuatro sectores de las PyME del AMBA contrataron profesionales del diseño en los dos últimos años investigado, constituyendo el 51%. (Arias., y otros, 2012, págs. 29-32)

Colombia.

En el contexto Colombiano, López (2015) en su artículo “*La importancia de la gestión de diseño como generadora de capacidades de innovación en las PyMEs industriales en Colombia*”, hace una recopilación de un marco referencial alrededor de la gestión de diseño, pymes manufactureras, innovación. Realiza una corta revisión histórica del fordismo y el posfordismo, como también de la relevancia de la innovación en estos paradigmas socio productivo. Analiza varios artículos especializados en el tema, informes locales y reflexiones internacionales como Argentina y España, para poder fundamentar la importancia del diseño como factor estratégico para alcanzar ventajas competitivas de las pequeñas y medianas empresas colombianas. La problemática que se detecta en el estudio surge de la parte profesional.

El autor manifiesta que los diseñadores aparte de generar estrategias y diseños, deben educar a los clientes y a parte se encuentran descontextualizados por no entender la forma de funcionar de las empresas. “Se hace hincapié en que el problema de introducción del diseño es más grave en las pymes y que los diseñadores están siendo contratados para desempeñar tareas poco estratégicas y más operativas y estilísticas”, (López., 2015)

Se propone un enfoque del diseño centrado en la innovación en el marco de la competitividad de las empresas y una gestión estratégica como una herramienta para el desarrollo del profesional del diseño. El trabajo concluye haciendo énfasis que es necesario realizar un estudio de caracterización de la demanda de servicios de diseño de comunicación para poder definir el norte de la profesión. (págs. 63-64).

Otro estudio desarrollado por la Universidad Javeriana de Bogotá y la Fundación PRODINTEC – Asturias – España, quienes plantean herramientas de apoyo a la gestión del diseño (HAGEDI) para las pymes de los subsectores del calzado y marroquinería en Bogotá y mueble en madera en Asturias. Los mismos se caracterizan por el uso bajo de tecnología, mano de obra abundante, potencial exportador, alta rotación de productos, donde la incorporación del diseño para el desarrollo de nuevos productos no es considerado importante. Su estrategia competitiva se enfoca en el bajo precio a pesar de no tener capacidad productiva, lo que les deja a desventaja frente a la competencia de los países de Europa del Este – para Asturias- y China – para Colombia-.

Ante estas realidades, el trabajo busca facilitar a las empresas la comprensión del estado actual en el que se encuentran con respecto al diseño por lo que se desarrolla unas herramientas como guías en el proceso de Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos

(DDNP), el cual consiste en los siguientes pasos: definición estratégica de producto, conceptualización, preproducción y precomercialización. Mediante esto se pretende fortalecer cada una de las actividades de la cadena de valor, incorporando estrategias de innovación, tecnología para que mejoren su situación ante la competencia y puedan expandir su mercado.

México.

Por otro lado, se encuentra México, que en la actualidad su capital ha alcanzado el nombramiento como “Capital Mundial del Diseño en 2018”², dado por el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (ICSID). Además en el año 2016 obtuvo el tercer lugar en el premio “mejor diseño” como se mencionó anteriormente. Bajos estos antecedentes, México es un gran referente con respecto a los estudios dado alrededor de la Gestión del Diseño.

Magallanes (2014) en su trabajo “Integración de la Gestión de Diseño en Micro, Pequeñas y Medianas empresas”, hace un abordaje de varias perspectivas de esta disciplina en base a los factores que permiten su integración a la empresa. Además, se menciona los métodos de medición del diseño, según parámetros internacionales ajustados al contexto de las MIPYMES de Nuevo León. El objetivo principal es identificar los factores que permiten la integración de la Gestión de Diseño en las MIPYMES y caracterizar a este sector mediante estudio de casos. Llega a concluir que las condiciones sociales, tecnológicas, económicas, del medio ambiente y la política están provocando cambios significativos para las empresas, lo que genera una oportunidad para la Gestión del Diseño para demostrar que el diseño es una herramienta que permite la vinculación de la creatividad e innovación para añadir valor a la empresa. Plantean que una estrategia para obtener buenas prácticas en la Gestión del diseño debe ser adaptada a la realidad, para conocer los factores que permiten que esta funciona, por lo que es necesario evaluarlas y perfeccionarlas para no solamente llegar a los objetos empresariales sino tener un mayor alcance económico.

Propone que para alcanzar el máximo nivel de la herramienta de medición “Escalera de Gestión de Diseño” es identificar los factores que permiten la integración de esta disciplina a la empresa de una manera seria y formal, siendo los factores:

² La “Capital Mundial del Diseño” es un título que se concede cada dos años a una ciudad que utiliza creativamente el diseño como herramienta de desarrollo social, económico y cultural. La distinción es otorgada por el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (ICSID), quien selecciona a la ganadora entre una terna final de tres capitales. El principal propósito que debe tener una ciudad cuando se plantea ser Capital Mundial del Diseño es hacer city branding.

“... (1) Mediante el número de beneficios empleados en la empresa (2) Mediante el número de procesos en los que se involucra a los diseñadores (3) Mediante el número de actividades incluidas en los planes estratégicos de la empresa (4) Mediante el número de herramientas y métodos aplicados para optimizar y maximizar la capacidad del diseño (5) Mediante el número de recursos tanto humanos como financieros empleados en la empresa va a permitir prestar atención y dirigir los esfuerzos a actividades específicas para subir en dirección positiva hacia una cultura de innovación que ofrezca ventaja competitiva y desarrollo económico” (Magallanes., 2014, pág. 136).

En la realidad ecuatoriana, Astudillo y Briozzo (2016) en su trabajo de tesis doctoral “*Innovación en las Mipymes Manufactureras de Ecuador y Argentina*”, realiza un estudio comparativo de éstos dos países en relación con la innovación. Se presenta un análisis de las características del micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras de Ecuador y Argentina, para lo cual se hizo uso de la base de datos de Enterprise Survey³ del año 2010 del Banco Mundial para estudiar las diferencias significativas basadas en el análisis estadístico. Además usa el *chi-cuadrado* para las variables cualitativas y la *prueba t de student* para las variables cuantitativas.

Las conclusiones manifiestan que el perfil más alto para innovar lo tiene Argentina, siendo en mayor porcentaje en la innovación de producto con respecto al proceso, lo mismo sucede con Ecuador. Esto se debe a que innovar en proceso, implica que las empresas deben invertir más en maquinaria, equipos, programas. Sin embargo, Ecuador cuenta con dificultades para innovar, ya que el empresario carece de políticas públicas que impulsen la innovación en el país.

Además, los dos países presentan una baja inversión en el gasto en investigación y desarrollo (I+D) tanto en el ámbito macroeconómico como en el empresarial, y a la vez, se evidencian el impacto de los esfuerzos gubernamentales en el ámbito de innovación manufacturera con el objetivo de fomentar la cultura de innovación e incentivar el progreso económico.

2.2. Fundamentación filosófica

El pensamiento enfocado a la Gestión del diseño hacia la empresa lo han desarrollado como una línea de investigación los autores Katrin Best y Manuel Lecuona, siendo los

³ Los Enterprise Surveys proveen la base de datos más completa a nivel de empresas para economías emergentes. Los datos proveen información de más de 131.000 empresas en 139 países.

principales representantes, los cuales lo abordan con un planteamiento técnico- metódico. Por un lado, Best (2009) manifiesta que:

“El objeto principal de la Gestión Estratégica del Diseño dentro de las Pymes es el conjunto integrado por productos, servicios y comunicaciones que constituyen la oferta de la empresa. Además recalca, que esta asume los planteamientos de base de la Gestión del Diseño, es decir, se concentra en pensar en la estrategia organizativa desde el punto de vista del diseño, identificando las oportunidades de diseño, interpretando las necesidades de la empresa y sus clientes, y analizando la forma en que el diseño puede contribuir al negocio globalmente” (pág. 27).

Debido a la evolución de los escenarios sociales y económicos, los modelos tradicionales se han visto vulnerables, por lo que la autora mira al diseño como una gran alternativa para proponer un nuevo modelo de desarrollo alrededor de las empresas, donde la incorporación del Diseño es tomado como un valor intrínseco ligado al modo en que interaccionan entre sí la sociedad, el entorno y el mundo empresarial. Adicionalmente, establece dentro de su obra Management del diseño; Estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño (2007), que esta es una disciplina que respalda cada vez el desarrollo de iniciativas y procesos de tipos social, ecológico, tecnológico y cultural, lo que hace que el diseño tenga un mayor horizonte de actuación porque constituye una función, un recurso y una forma de pensar; donde desempeña el papel estratégico y los proceso de desarrollo, (Best, 2009).

En cambio, Lecuona (2009) aborda a la gestión del diseño como una actividad clave en el proceso global de innovación de las empresas. Gracias a su evolución a través del tiempo, el diseño ha podido penetrarse mucho más allá del proyecto, del tal forma que es capaz de plantear estrategias innovadoras que apoyen al desarrollo de empresas e instituciones. Bajo esta postura, el diseño se encuentra en la necesidad de desarrollar conocimientos y habilidades que rebasen el “dominio del oficio”, para adentrarse en el campo del pensamiento estratégico basados en habilidades de investigación y análisis para que los profesionales de la disciplina puedan plantear propuestas que propongan nuevos enfoques, estrategias, productos y servicios para que las empresas puedan iniciar esfuerzos proactivos de desarrollo y no solamente de supervivencia (pág. 16)

Con todo lo abordado, es un hecho que el diseño estratégico es ya una nueva manera de pensar el diseño en un contexto mutante, que le permite tener mayor importancia por su capacidad de dialogar con los actores humanos y artificiales, así como negociar con las entidades privadas, públicas, políticas y comunitarias, mediante el desarrollo de actividades

para comunicar, planificar e implementar el proyecto en el ámbito de la empresa y el mercado. (Lecuona. & Viladas., 2009, pág. 19).

Bajo estas dos posturas, el diseño ha pasado de ser una actividad proyectual a un pensamiento estratégico, rompiendo por completo los paradigmas tradiciones. Ahora, las condiciones mundiales han generado campos de juego con un óptimo nivel proyectivo, con mejores posibilidades de gestión y organización, arrojando a las empresas a cambiar su forma de pensar en cuanto a las funciones del diseño y a implementar una adecuada organización gestora con la tarea de localizar, desarrollar y coordinar los recursos creativos.

La respuesta a estos cambios, viene dado en un contexto histórico. Bonsiepe (1985), expone dos realidades totalmente diferentes. Por un lado aborda los países periféricos (los países dependientes, subdesarrollados o satélites), y por otro los países centrales. (Países del primer mundo, desarrollados, no dependientes, etc.), encontrando un brecha en el quehacer del diseño en las dos realidades.

El diseño industrial periférico al desarrollarse en estructuras que no tienen pertinencia con su realidad, lo ha conllevado que su existencia sea a medias y hasta marginal. Las causas de esto, se debe a que ha existido – y aún existe- una alta influencia e interés económico de los países centrales altamente industrializados. Al llevar la posta en el desarrollo tecnológico, los países centrales ejercen una presión tecnológica a los del sur para tener el control en los proceso de fabricación de productos y en la distribución en mercados internacionales, dejando a los países periféricos en el papel de consumidores de productos industrializados y proveedores de materia prima. Esto provoca que se centralice, monopolice la innovación tecnológica para la industria. Un claro ejemplo es Italia, un país que logro que se arraigara bien el diseño a los sistemas productivos, consolidándole en los años cincuenta para posteriormente obtener un éxito a nivel internacional. Por eso el “Diseño Italiano, en la actualidad es una marca, una realidad indiscutida, una realidad de peso económico” (Bonsiepe, 1985, pág. 31)

En el contexto de los países periféricos, afirma que tienen una frágil salud del diseño industrial. En estas realidades no existe un convencimiento de que el diseño es de suma importancia como para incorporarlo plenamente y sin paradigmas mentales dentro de las estructuras industriales (control de calidad, contabilidad, finanzas, ingeniería de producción, marketing y relaciones laborales). Esto se debe a que existe cierta desconfianza del sector industrial frente al diseño, lo que provocado una cultural empresarial que no necesita al

profesional del diseño, ya que consideran que los problemas que presentan, no son problemas de diseño, sino más bien de producción. Pero, según Bonsiepe (1985), es todo lo contrario. Manifiesta que los países periféricos necesitan al diseñador de forma urgente, siempre y cuando su perfil responda a resolver problemas de producción, es decir, que se encuentre en la capacidad de desarrollar diseños que ayuden a resolver problemas de producción (pág. 32),

Haciendo este análisis de los dos contextos, siendo totalmente diferentes, se plantea una alternativa de diseño para los países periféricos. Para lo cual, toma como referencia el peso histórico del Centro en cuanto a la orientación del diseño. En los países centrales el diseño responde a las circunstancias locales sin tratar de generalizar. En base a esto, se identifican dos tipos de diseño industrial, uno central y otro periférico. “Además, la periferia tiene poco que aprender del Centro en lo que al diseño se refiere, porque el diseño que la periferia necesita no existe en el centro”, (Bonsiepe, 1985, pág. 33).

Todo lo alcanzado por los países desarrollados, se debe a que han contado con políticas propias del diseño. No obstante, ningún país de la periferia tiene una política de diseño industrial para que impulse su desarrollo, pero si existen políticas informales para todos los niveles productivos (grandes empresas, pequeñas y medianas industrias, hasta los pequeños talleres artesanales), ya que solamente se han limitado a la copia directa de modelos extranjeros, razón por la cual los países en vías de desarrollo se han quedado en el segundo lugar, como “una sombra que sigue los movimientos del amo”. Otra de las causas que el autor manifiesta es la carencia de reglamentos claros para la práctica profesional, provocando que las actividades propias del diseño sean desarrolladas por otros profesionales. “Esto demuestra que los diseñadores no han podido demostrar todavía su imprescindible, su insustituibilidad”, (Bonsiepe, 1985, pág. 36) .

Por el lado del sector industrial, no aprecian los beneficios que trae el diseño, porque los profesionales no están bien preparados para trabajar en el sistema productivo. Considera que diseñar se aprende en la práctica, en la industria, en la academia se aprende la propedéutica del diseño para conocer las bases para aprender a diseñar. Por este lado, las escuelas de diseño deben reforzar sus planes curriculares para que los estudiantes tengan la base operativa y las industrias estén abiertas a tener instancias de perfeccionamiento profesional

Es importante entender la dimensión del significado del diseño industrial como una variable tecnológica, ya que esto implica un “conjunto de capacidades, conocimientos y

procedimientos para producir, utilizar y hacer cosas útiles”. Debido a esta conexión, la sociedad puede definir su permanencia en el mercado. “A través del diseño se articulan formas de producción, por intervenir en la materialidad específica de una sociedad y no por hacer cosas bonitas...”, (Bonsiepe, 1985, pág. 38), ya que el diseño entendido desde un contexto de los países de la periferia, no se le puede atribuir al desarrollo de formas estéticas, ya que esto tiene poca importancia en la realidad material, social y económica de estos países.

Por lo tanto, la vía para el desarrollo del diseño en los países dependientes, es el desarrollo de diseño propio en lugar de buscar las soluciones en el exterior. Una alternativa de diseño en Latinoamérica, debe ser pensada desde la necesidad de innovar pero desde lo local. “Podría pensarse en la creación de lo que podría llamarse fábricas o talleres de diseño, es decir, hacer del diseño industrial una industria misma”.

Según Morris otro de los usos del diseño, se enfoca en dar placer a la gente en las cosas que ellos forzosamente deben manufacturar, por lo cual los diseños deben ser como una llave que encaje en una cerradura, entendida como las necesidades propias de los mercados locales.

“Que sean simples en su fabricación, en su uso, que sean reparables y de larga vida. Que sean ecológicamente compatibles que no fomenten el delirante despilfarro de recurso no renovable. Si esto si hiciera realidad ya tendríamos una alternativa de diseño, una alternativa descolonizada de diseño de la periferia” ,(Bonsiepe, 1985, pág. 41)

2.3. Fundamentación legal.

Los países al enfrentar un sistema social de plena transformación en los modos de crear, distribuir, consumir, disfrutar de los bienes y servicios culturales y creativos, los profesionales vinculados a estas áreas tienen la dificultad de no tener claro los criterios de actuación y gestión. Cabe recalcar que la experiencia en materia de políticas públicas en éste sector es reciente y que no existen modelos y recetas. Por lo cual la UNESCO recomienda que para el desarrollo de políticas para el fortalecimiento de las industrias culturales y creativas debe existir un diálogo permanente con todos los actores tanto de la parte privada como pública, como los llamados a intervenir en su aplicación, (UNESCO , 2010, pág. 12).

Ante esto, varios países que conforman América Latina se han esforzado por establecer políticas macroeconómicas para mantener a sus economías en crecimiento y dar soporte frente al contexto internacional adverso. No obstante, para llegar a sociedad

inclusiva, equitativa, depende en gran manera del desarrollo competitivo de los sectores que generan dinamismo económico local y regional. A pesar de esto, Devlin y Mogueillansky (2011) afirman que América Latina presenta importantes rezagos en productividad y competitividad en comparación con otras regiones en desarrollo.

Ecuador, a pesar de haber presentado en el año 2012 una estabilidad en la macroeconomía, en la actualidad se ve en desventaja, ya que cuenta con una economía poco diversificada que se concentra en productos y exportaciones poco intensivos (Schwartz & Guaipatín, 2014, págs. 15-16). Ante esto se ha visto en la necesidad de apostarle por la innovación. Navarro et al. (2010) manifiesta que “la inversión en innovación, la adquisición, absorción, modificación y creación de conocimiento tecnológico y no tecnológico, son actividades indispensables para el desarrollo de cualquier economía”. Este desarrollo involucra el actuar de una serie de actores, que deben tener una interacción sistémica y sistemática del sector público, del sector privado y de los entes capaces de generar conocimiento. Se lo puede comparar como una orquesta sinfónica, que para tener buenos resultados, depende del esfuerzo de todos. (Schwartz & Guaipatín, 2014, pág. 16).

Ante esto, en Ecuador se ha constituido un Sistema Nacional de Innovación (SNI) que en la actualidad apoya a la ciencia, tecnología e innovación a través del fomento por varias entidades: La Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), El Ministerio de Industrias y Productividad, El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, El Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, La Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional y El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, con el propósito de establecer una institucionalidad pública de apoyo a la innovación y sobre su gobernanza. (Schwartz & Guaipatín, 2014, pág. 125).

Por otro lado, se encuentra el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) como un documento que establece los objetivos principales de todo el plan de gobierno para los años 2007 – 2017. Aquí se establecen objetivos específicos para impulsar el desarrollo de los sectores productivos, entre ellos las Mipymes, elaborado por la Secretaría nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador (s.f.):

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible

8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

8.1.f. Promover la diversidad de enfoques teóricos sobre la economía en el sistema educativo.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado

8.10.c. Impulsar el financiamiento al desarrollo de nuevas industrias y/o sectores priorizados.

8.10.d. Impulsar la formación técnica y especializada dirigida al sector privado nacional, en el marco de su incorporación en los procesos de sustitución de importaciones y en la producción de los sectores priorizados.

En el objetivo 8, se mencionan términos que tienen relación con la gestión del diseño. Se habla de promover nuevos enfoques teóricos sobre la economía en el sistema educativo, nuevas industrias y sectores. Según varios informes desarrollados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) en colaboración con otras organizaciones, muestran en sus informes que la *economía creativa* –como un modelo económico- como uno de los sectores (industrias creativas⁴) que crece constantemente en la economía mundial, por su gran aporte para la generación de recursos, creación de empleo y aumento en los ingresos de las exportaciones. Por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), confirma que cuando el sector creativo se integra como parte de la estrategia global de crecimiento y desarrollo, sirve de apoyo para rentabilizar la economía nacional de cada país. Cuando una nación decide invertir al sector creativo como motor de desarrollo social, también lo está haciendo en el bienestar general. (UNESCO, 2013, pág. 10).

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva

10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

10.1.c. Consolidar la transformación productiva de los sectores prioritarios industriales y de manufactura, con procesos de incorporación de valor agregado que maximicen el componente nacional y fortalezcan la capacidad de innovación y de aprendizaje colectivo.

10.1.e. Fortalecer el marco institucional y regulatorio que permita una gestión de calidad en los procesos productivos y garantice los derechos de consumidores y productores.

⁴ El término industrias creativas se aplica a un conjunto productivo mucho más amplio, incluyendo los bienes y servicios que producen las industrias culturales, así como aquellas que dependen de la innovación, incluyendo muchos tipos de investigación y desarrollo de software.

10.1.f. Articular la educación y la investigación a la generación de capacidades técnicas y de gestión, para dinamizar la transformación productiva.

10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales

10.2.e. Fomentar la sustitución selectiva de importaciones, considerando la innovación y tecnología como componentes fundamentales del proceso productivo, con visión de encadenamiento de industrias básicas e intermedias.

10.2.g. Articular los programas de innovación participativa en el sector rural, en sistemas formales e informales, con acceso y uso de TIC para incrementar la cobertura de los servicios y fomentar el intercambio de conocimientos entre actores locales.

10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria ¿EPS¿, y las micro, pequeñas y medianas empresas ¿Mipymes¿ en la estructura productiva.

10.5.b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.

10.5.d. Ampliar la capacidad innovadora, fomentar el desarrollo científico y tecnológico, y la capacitación especializada, para mejorar la diversificación y los niveles de inclusión y competitividad.

10.5.h. Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.

10.7 Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva.

10.7.b. Generar metodologías y mecanismos de promoción, previsibilidad, modelos de gestión y financiamiento, para aprovechar las externalidades positivas de la inversión pública y así impulsar la inversión privada.

En los lineamientos y metas del objetivo 10, se nombran los términos innovación, modelos de gestión para lograr precisamente unos buenos alcances de productividad y competitivas de toda la cadena productiva del Ecuador. La UNESCO (2013) en su informe de la Economía creativa, menciona que la economía creativa aparte de apoyar al crecimiento por medio del valor, también se ha constituido como un elemento fundamental del Sistema de innovación de toda la economía. “Su importancia primordial radica no sólo en la contribución de las industrias creativas al valor económico, sino también en los modos en los que estimula la aparición de nuevas ideas o tecnologías, y los procesos de cambio transformativo” (pág. 21).

Cabe indicar que todo este proceso de transformación, tuvo su inicio en el año 2007 con la administración del ex presidente Rafael Correa, donde se formó una hoja de ruta de planificación estatal denominado como el Plan Nacional del Buen Vivir. En este documento se identifica a la “innovación, la ciencia y la tecnología, como fundamentos para el cambio de la matriz productiva [...]” para que de esta manera se pueda lograr pasar de “una fase de dependencia de los recursos limitados (finitos) a una de recursos ilimitados (infinitos)” (SENPLADES , 2013, pág. 19). Sin embargo, todas estas políticas se basaron en factores exógenos, lo que conllevó a un descuido en aspectos referentes al funcionamiento sistémico de la productividad dentro del país. Esto evidencia que “se avanzó en propuestas aisladas y poco coordinadas en materia de innovación y emprendimiento, sin marcos normativos definidos e, incluso, sin una visión clara sobre lo que representan dichos procesos” (Pérez., 2016, pág. 142).

La falta de esa interacción entre el sector público, del sector privado, no ha permitido la articulación del Sistema Nacional de Innovación, que hace referencia al “como el conjunto de instituciones, empresas y universidades, tanto públicas como privadas, que interactúan alrededor del desarrollo, de la adaptación, de la protección, del financiamiento y de la reglamentación de tecnologías e innovaciones” (Guaipatin & Schwartz, 2014, pág. 16).

Sin embargo, el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, Innovación y Saberes Ancestrales (CITiS), liderado por la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), aún no genera esos escenarios de encuentro de todos los actores públicos y privados que intervienen en los procesos de innovación. (Pérez., 2016, pág. 144). A pesar de esto, existe la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2007 -2010, donde se establece los siguiente:

III. POLÍTICAS PRIORITARIAS

3.3. Fomento industrial y productivo

Se incentivará el desarrollo o mejora de nuevos procesos y productos, apoyando propuestas que reorienten el desarrollo de la investigación, la innovación, adaptación y transferencia tecnológica hacia el sector productivo, que apunte a una oferta exportable con capacidad de satisfacer la demanda nacional existente y potencial, y competir en los mercados internacionales mediante la incorporación del conocimiento y la tecnología, fortaleciendo la capacidad innovadora empresarial y académica, tanto del sector público como privado. (SENPLADES , 2007, pág. 14)

La política del fomento industrial y productivo menciona claramente que la innovación es una parte fundamental para lograr el desarrollo del sector en coyuntura con del conocimiento, tecnología y el compromiso de la academia, sector público y privado. El diseño al ser una herramienta en los procesos de innovación, está vinculado directamente a esta política, bajo la visión de que es un proceso creativo que permite definir nuevos conceptos y en cierto modo resolver problemas y limitaciones de forma estructurada para conseguir estrategias empresariales innovadoras. (Cotec, 2008).

Sin embargo, por cambio de mandatario de la República del Ecuador en el año 2017, se realizan reformas al PNBV, el mismo que ha sido sustituido por el *Plan Nacional de Desarrollo Nacional 2017 – 2021-Toda una vida* (2017), desarrollado en base a mesas de diálogo. En este documento se plantea lo siguiente:

Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.

5.4 Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.

5.5 Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.

5.6 Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

5.9 Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

Se debe recalcar y entender que la matriz productiva no se refiere solamente a la forma de producir, sino que involucra la producción, procesos productivos, sus actores, sus conocimientos y sus interacciones. Por lo cual, si se desea transformarla, esto indica un cambio de las formas de producción y los bienes producidos para que sea una ruta eficiente.

2.4. Categorías fundamentales

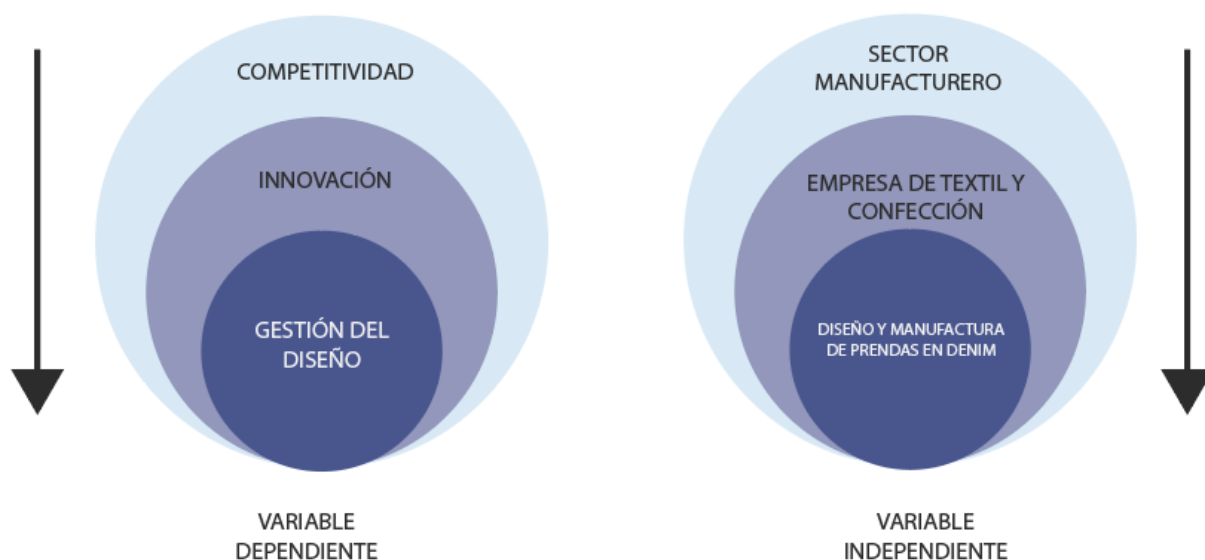


Figura 3: Categorías fundamentales

2.4.1. Competitividad

La globalización, el libre mercado, las crisis mundiales y la apertura comercial de las naciones, son fenómenos generadores de un nuevo contexto lleno de retos para los entes naciones, regionales y locales, donde las empresas deben adaptarse de manera innovadora a los escenarios en constante cambio, (Burbano., González, & Moreno, 2011). Toda esta realidad ha hecho que la localidad sea tomado como un componente de la competitividad, donde el “progresar” se traduce a un desafío de alcanzar perfiles que respondan a los términos que marcan los mercados globales, de lo cual surge el concepto de competitividad global que se define como un modelo de evaluación de los escenarios económicos (Choo, 1999).

Sin embargo, el término competitividad se lo viene abordando desde épocas pasadas, el mismo que ha sido sujeto de varias interpretaciones y mediciones por su alto grado de “variables que dificultan su estudio de manera holística; así lo demuestra la multiplicidad de definiciones que intentan dar cuenta de ella, resumirla y sintetizarla” (Bianco, 2007, págs. 2-3).

Por un lado, se habla de la competitividad de un país (Cho & Moon, 2000), por otro Michael Porter menciona a la competitividad de los sectores industriales (1990) y por último de la empresa (Dunning & Lundan, 1998), llegando los estudiosos en el tema a enfocarlo

desde tres niveles: competitividad país, competitividad sector y competitividad empresa, los mismos que se encuentran agrupados bajo dos enfoques como lo menciona Burbano, González & Moreno (2011, pág. 55):

- **Competitividad desde el enfoque macroeconómico:** Capacidad de las economías nacionales para lograr ciertos resultados, y en algunos casos resultados más amplios, como el mejoramiento del nivel de vida y mayor bienestar social.
- **Competitividad desde el enfoque microeconómico:** Capacidad para planear, producir y vender un producto ventajosamente frente a sus competidores.

Ante esto, Bianco (2007) manifiesta que:

...la competitividad macroeconómica puede ser vista como la sumatoria de las competitividades comerciales individuales de las firmas que actúan en él; se trata, pues, de la capacidad de la economía nacional de colocar sus productos en el mercado internacional, siendo nada más que la mera extensión del concepto de competitividad microeconómica comercial al ámbito nacional. (pág. 5).

No obstante, el mayor exponente sobre los temas de competitividad es Michael Porter, quien lo enfoca en los siguientes niveles: a nivel empresa, a nivel sectorial y a nivel nacional, (Burbano., González, & Moreno, 2011). Este autor manifiesta en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política nacional. (Porter, *La ventaja competitiva de las naciones.*, 1991).

Bajo todo lo abordado, la competitividad es la capacidad en que un país, región o empresa que tiene para producir bienes o servicios frente a un escenario global, mejorando paralelamente las condiciones de los empleados que da como consecuencia la productividad de las empresas. Además, al tener territorios con empresas competitivas hacen que éstas poseen cualidades de rentabilidad, riqueza y bienestar. (Porter, 1993), lo que les permite tener ventajas competitivas.

a. Ventaja Competitiva.

La ventaja competitiva es una estrategia que establece el éxito o fracaso de las empresas. La estrategia es la habilidad, mientras que la competitividad hace uso de esa destreza para que una empresa pueda hacer frente al mercado y a sus rivales, que le permita tener una posición favorable en el mismo con el objetivo de permanencia y expansión. Porter (1993) para una mejor comprensión de éste fenómeno, propone el diamante de la competitividad.

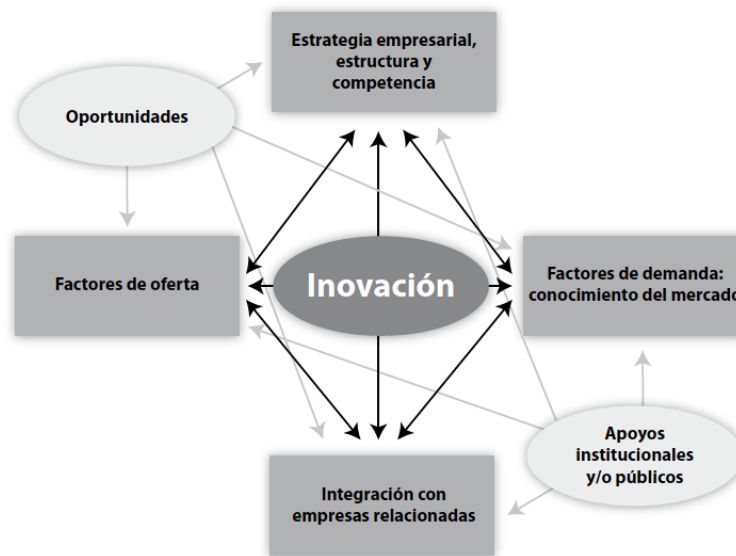


Figura 4: Diamante de la Competitividad

Fuente: Porter., M. (1993)

En el modelo del diamante de la competitividad se encuentran involucrados varios factores en torno a los cuales funciona una empresa. Los *factores de la oferta* son los que permiten a las empresas producir bienes y servicios que compitan en el mercado. Los *factores de la demanda* dan la información con respecto de los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo, tendencias, perspectivas futuras y la competencia en cuanto a lo que producen, cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores, (Cabrera, López, & Ramírez, 2011, pág. 15)

Los *factores de integración con empresas relacionadas* conllevan a que las instituciones busquen alianzas estratégicas por medio de vinculaciones productivas en torno a su cadena de valor. Los *factores referentes a las oportunidades de mercado* se refieren a la destreza que tiene una empresa de detectar condiciones que le permitan desarrollarse. *El*

apoyo institucional o público, factor que puede afectar positivamente a la organización o a sus rivales y por otro lado *la estrategia empresarial*, ya que en base a la información recolectada del contexto, la organización puede tomar decisiones que le permitan modificar su estructura en base estrategias sostenibles.

Porter en su gran preocupación por la gestión de la competitividad, mira a la innovación como el eje central que permite la conexión de todos los factores antes mencionados. Ésta variable se convertido en una estrategia empresarial por la necesidad de adaptarse a los cambios agresivos del mercado.

2.4.2. Innovación.

La naturaleza humana ha generado una tendencia de la búsqueda constante de algo nuevo y diferente, por lo que han surgidos nuevas ideas en el mundo creando valores en los objetos, sistemas, etc., conllevando a la innovación. Este término al depender de muchos factores, lo convierte en algo complejo de describir, por lo cual es necesario abordarlo desde diferentes enfoques.

Por un lado, una de las definiciones más usadas es la propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo (2006), en donde se señala lo siguiente:

Una innovación es la introducción de un nuevo –innovación radical- , o significativamente mejorado – innovación incremental-, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Esto da la posibilidad de que una empresa tenga un abanico de posibilidades para desarrollar innovaciones dentro de su estructura aplicados en varias direcciones. Además, hay que recalcar que una de las características importantes de la innovación en general, es que las mismas deben haber sido introducidas. Por ejemplo, cuando un “nuevo producto o un mejorado producto se ha introducido cuando ha sido lanzado en el mercado”, (Manual., 2006), caso contrario se estaría hablando de buenas ideas.

Por otro lado “El concepto de innovación, implica el concepto de diferenciación del producto y su frecuencia de cambio, incorporando de esta manera el diseño al área de la economía”, (Leiro, 2006, pág. 143). En virtud de ello, tanto la innovación como el diseño se

convierten en motores de la economía, ya que por medio de estas dos directrices una empresa puede diferenciar su oferta y ser más competitivas, donde el diseño posibilita determinar los productos para su comercialización, (Gómez, 2010, pág. 155). Sin embargo, la innovación no es solamente tecnología también es significación, (Leiro, 2006, pág. 144). Esto hace que el diseño sea quien marque la diferencia ya que éste hace que se conecte emocionalmente y se vinculen los productos con el consumidor por medio de los atributos que son valiosos para él.

Frente a esto, existe otra postura impuesta por los autores Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) que cambia la propuesta de Porter. La “Estrategia de los Océanos Azules” permite el descubrimiento de nuevos mercados haciendo uso de la innovación y el valor, es decir, crea espacios en el mercado seguro y listo para crecer. Todo lo contrario a cómo funcionan las empresas hoy en día, ya que éstas viven batallando contra sus competidores en mercados saturados llevándolas a tener menos utilidades. Para lograr crear océanos, según los autores, lo principal es enfocar la innovación en aumentar el valor que perciben los compradores en lugar de direccionarla a la tecnología o ciencia. (Gómez, 2010, pág. 154)

a. Tipos de innovación

La innovación ha estado ligado tradicionalmente a un contexto industrial y tecnológico. Sin embargo, en la actualidad las empresas deben asumir que ésta influye en todas las áreas funcionales, estructurales, organizativas y productivas, de donde han surgido varios criterios para su clasificación.

Tabla 2 Tipos de innovación

Clasificación General	Clasificación Específica	Descripción
Según el objeto de la innovación	Innovación de producto	Introducción de un bien o servicio nuevo o sensiblemente mejorado con respecto a sus características o la finalidad de su uso, con respecto a sus especificaciones técnicas, componentes y materiales, incorporación de software, adaptación al usuario o cualquier otra característica funcional
	Innovación de proceso	Puesta en marcha de un nuevo o método de producción o distribución sensiblemente mejorado. Esto incluye cambios significativos en la técnica, tecnología y/o equipamiento en software.
	Innovación de mercadotecnia	Desarrollar un nuevo modo de comercialización con significativos cambios en el diseño, embalaje, redistribución del producto, su promoción o marcaje
	Innovación de organización	Poner en marcha un nuevo método organizacional en el hacer de la empresa, en el lugar de trabajo, en la organización o en las relaciones externas
Según la novedad de sus resultados	Innovación gradual	Modificación, mejora, simplificación, consolidación y aumento de los productos, procesos y servicios existentes y de las actividades de producción y distribución.
	Innovación radical	Introducción de nuevos productos o servicios que devienen en una gran industria, o que causan drásticos cambios en toda la industria y tienden a crear nuevos valores.

	Innovación puntera	Son sucesos escasos que provienen de la perspicacia científica o ingenieril. Se les llama “rompedoras” porque logran algo que la gente nunca hubiera sospechado que fueran posibles
Según las fuentes innovadoras	Innovación tecnológica	No todo proceso innovador en las empresas se tiene que desarrollar o llevar a cabo en cooperación con instituciones I+D (innovación tecnológica) (universidades, institutos de investigación, etc.).
	Innovación no tecnológica	
Según la estrategia	Innovación abierta	Estrategias a través de las cuales la empresa adquiere tecnología que necesitan para explotar la tecnología que han desarrollado.
	Innovación cerrada	Emplea la estrategia de contratar a los mejores técnicos en una industria. Esto implica que la empresa debe desarrollar sus nuevos productos y servicios propios, y ser la primera empresa en sacarlos al mercado
Según la dirección	Innovación de arriba abajo	Las personas que están al mando marcan el ritmo, establecen los objetivos y proveen de fondos. La puesta en marcha la lleva a cabo personal cualificado.
	Innovación de abajo a arriba	Provoca grandes retos a los innovadores, a esas personas que piensan diferente, que se cuestionan muchas cosas, que tienen intereses múltiples, que se sienten incómodos si no hay cambios, que son considerados provocadores, que introducen diferentes perspectivas

Fuente: Innosutra (2007)

b. Beneficios de la innovación

La importancia de la innovación radica en que se ha constituido la llave maestra para el desarrollo económico, lo que conlleva a un mayor beneficio para la sociedad mejorando el modo de vida en todos los aspectos. El constante cambio abre nuevos retos y oportunidades para las empresas, donde la innovación es el pilar para que saquen el mayor aprovechamiento. Es por esto que los resultados de su aplicabilidad se ven reflejado en costos bajos de producción, construcción de nuevos mercados, aumento de la competitividad, rentabilidad, generando empleo y aumentando la distribución y el crecimiento del mercado, (Innosutra. , 2007 , pág. 5).

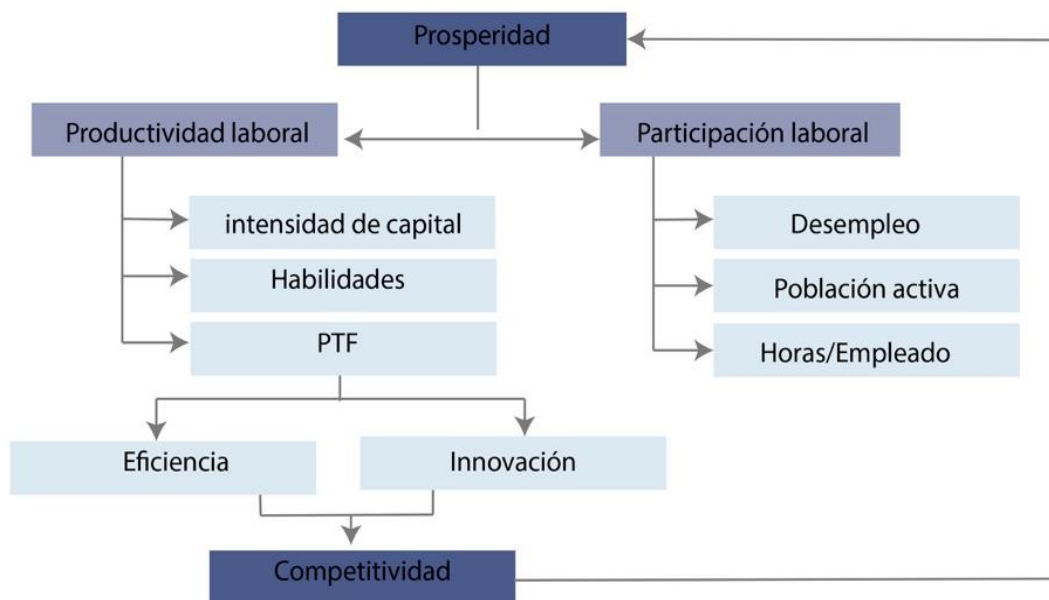


Figura 5: Ciclo de la innovación

Fuente: (Comisión Europea, 2004)

De acuerdo al gráfico presentado, el incremento económico como resultado de la innovación genera un crecimiento de la renta nacional. El recurso humano toma importancia toda vez que ayuda a mejorar las capacidades competitivas e innovadoras de las empresas, lo que permite el incremento de la satisfacción de los consumidores y del bienestar en general. Por lo tanto, la innovación no debe ser considerada como la solución de un problema específico, sino como un proceso proactivo y flexible que se retroalimenta mediante el aprendizaje y la difusión del conocimiento, (Zozaya, 2005, pág. 7).

2.4.3. Gestión del Diseño

La actitud hacia el diseño por parte de las empresas ha pasado de una época de desconocimiento e incomprensión, a otra donde la gran mayoría de empresas toman conciencia al considerar que el diseño es una herramienta fundamental para alcanzar el éxito en el mercado. En la actualidad, el diseño ha permitido que el producto traspase lo físico y alcance territorios intangibles, inmateriales, gracias a su capacidad de manejar escenarios complejos, la habilidad para leer indicios y anticipar tendencias, la facilidad para visualizar conceptos y para comunicarlos de manera eficiente, centrada en el consumidor. Esto ha hecho que varios expertos en gestión identifiquen a éstas habilidades como básicas, para que las empresas puedan tener un mejor desempeño en un mercado cada vez más complejo, (Lecuona. & Viladas., 2009, págs. 10-11)

2.4.4. Sector Manufacturero

El sector manufacturero se compone por las empresas que realizan actividades para transformar de forma continua y a gran escala las materias primas. Constituyen el sector secundario de la economía, es decir las industrias productoras de bienes de capital (maquinaria, equipos, industria automotriz), las industrias productoras de bienes intermedios (papel, químicos, repuestos, textiles) y las industrias productoras de bienes de consumo no duradero (calzado, vestuario, electrodomésticos), (Rebolledo, Duque, López, & Velasco, 2013, pág. 50)

Además, las Naciones Unidas (2005) definen a la industria manufacturera como “las actividades de las unidades que se dedican a la transformación física y química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos. Los materiales, sustancias o componentes transformados son materias primas procedentes de la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la explotación de minas y canteras, así como de otras actividades manufactureras” (pág. 66).

a. Características

Según las Naciones Unidas en el documento *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)* (2005), las unidades de la sección de industrias manufactureras se suelen describir como plantas, factorías o fábricas y se caracterizan por:

- Utilizan maquinaria y equipo de manipulación de materiales que funcionan con electricidad. Sin embargo, las unidades que transforman materiales o sustancias en nuevos productos manualmente o en el hogar del trabajador y las que venden al público productos confeccionados en el mismo lugar en el que se venden, como panaderías y sastrerías, también se incluyen en esta sección.
- Pueden elaborar los materiales o contratar a otras unidades para que elaboren esos materiales en su lugar.
- El nuevo producto de una unidad manufacturera puede ser un producto acabado, en el sentido de que está listo para su utilización o consumo, o semiacabado, en el sentido de que constituye un insumo para otra industria manufacturera.

- las unidades del sector de la industria manufacturera se dedican a la transformación de materiales en nuevos productos (producto nuevo puede ser hasta cierto punto subjetiva).

b. Actividades

Dentro del sector manufacturero se encuentra la industria del vestido que abarca todas “las actividades de confección, en todo tipo de materiales, de todo tipo de prendas de vestir y accesorios fabricados con materiales no producidos en la misma unidad. No se establece ninguna distinción entre las prendas de vestir para adultos y las prendas de vestir para niños, ni entre las prendas de vestir modernas y las tradicionales”, (Naciones Unidas , 2005, pág. 81)

Para centrar las actividades con el tema en estudio, se procede a describir todas las que se encuentran vinculadas a la fabricación de prendas de vestir (18), específicamente a la *fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel* (1810) como lo menciona las Naciones Unidas (2005, págs. 81 - 82):

- Confección de prendas de vestir de cuero o cuero regenerado
- Confección de ropa de trabajo
- Confección de otras prendas de vestir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de telas no tejidas, etcétera, para hombres, mujeres y niños: abrigos, trajes, conjuntos, chaquetas, pantalones, faldas, etcétera
- Confección de ropa interior y ropa de dormir de telas tejidas, de punto y ganchillo, de encaje, etcétera, para hombres, mujeres y niños: camisas, camisetas, bragas, calzoncillos, pijamas, camisones, batas, blusas, slips, sujetadores, fajas, etcétera
- Confección de ropa de bebé, chándales, ropa de esquí, bañadores, etcétera
- Fabricación de sombreros y gorros
- Fabricación de otros accesorios de vestir: guantes, cinturones, chales, corbatas, corbatines, redecillas para el cabello, etcétera
- Confección a medida
- Confección de sombreros y gorros de piel
- Fabricación de calzado de materiales textiles sin aplicación de suelas
- Fabricación de partes de los productos enumerados

c. Indicadores

El sector manufacturero es un elemento clave en el proceso de desarrollo económico, por su alta participación en el Producto Interno Bruto (PIB), generación de empleo y potencial de exportación. Debido al papel preponderante que juega esta industria en la economía de un país, es necesario medir el desempeño de los factores de producción. Por lo cual es importante evaluar el desempeño del sistema productivo, a través del uso de indicadores:

Productividad.- Este es un indicador que permita diagnosticar la rentabilidad de las organizaciones, ya que a través de su incremento se puede proyectar su sostenibilidad en el entorno económico. Evaluar la productividad permite que las empresas conozcan su posición competitiva y puedan tomar decisiones en base a estrategias de acción para intervenir de forma positiva en su entorno. (Paz & Tafur, 2006).

Competitividad.- El sector manufacturero al tener un efecto total en la economía y determinar la competitividad de un país, requiere de su análisis en torno a su estructura (tecnología, costos, diferenciación, generación de valor, entre otros). Además su importancia radica ya que vincula bienes y servicios de su propio sector y de otros como el agropecuario, servicios, minería, electricidad, sector financiero, comercio e incluso bienes públicos.

Cada vez, esto va tomando más fuerza a nivel mundial, puesto que las economías modernas enfrentan desafíos en ser competitivas frente al resto del mundo. Solamente los sectores que logren incrustarse en las cadenas globales de valor de la forma más eficiente podrán sostenerse y dar ventajas a sus territorios, (Echeverri, 2015, pág. 5). Por otro lado, el Consejo Privado de Competitividad (2007) sostiene “la competitividad es un elemento necesario para alcanzar mayor desarrollo social a través de aumentos en el salario real de los trabajadores, mayores ingresos per cápita y mejor calidad de vida de los habitantes de una nación”.

2.4.5. Empresas Textil – Confección

El sector de las industrias textil-confección se caracteriza por ser heterogéneo ya que su cadena de valor comprende un sin número de actividades productivas que va desde la producción de las fibras hasta la elaboración de prendas de vestir o productos textiles que llegan al consumidor final, (Costa & Duch, 2005, pág. 263). Todas las actividades involucradas en estas industrias, constituyen una importante fuente para generar empleos y que además reactiva la producción de otros sectores como el agrícola, ganadero, industria de

plásticos, industria química, etc., por lo que su protagonismo y aporte para el crecimiento del sector manufacturero es muy significativo, (Carrillo, 2010, pág. 2). Según Vigaray (2006) “el sector textil-confección se pueden diferenciar tres ámbitos de estudio: el propio sector textil, el proceso de confección y la etapa de distribución comercial, que culmina en la compra de las prendas por parte de los consumidores finales” (pág. 110).

a. Características Generales

Las características principales de las empresas de textil – confección según el Instituto Nacional de Educación Tecnológica de Argentina (2010) son:

- Tener un intensivo uso de mano de obra, bajos costos salariales sustentados en una gran flexibilidad en la contratación y gestión de la fuerza de trabajo.
- Predominan las pequeñas unidades de producción con una gran capacidad para adaptarse a la cambiante demanda del mercado.
- Este sector emplea tecnologías maduras y relativamente sencillas, a la vez que cumple un papel importante en la generación de empleos de calificación técnica y de carácter doméstico.
- La globalización en esta industria se vincula a estrategias empresariales de bajo costo y relocalización de los procesos productivos.

b. Clasificación de las empresas textil – confección en Ecuador.

La clasificación de las empresas por tamaño dado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012) se define de acuerdo con el volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P). Además, según Barrera (2001) las empresas se clasifican de la siguiente manera:

- **Grande:** V: \$5'000.001 en adelante. P: 200 en adelante.
- **Mediana “B”:** V: \$2'000.001 a \$5'000.001. P: 100 a 199.
- **Mediana “A”:** V: \$1'000.001 a \$2'000.000. P: 50 a 99.
- **Pequeña:** V: \$100.001 a \$1'000.000. P: 10 a 49.
- **Microempresa:** V: 100.000. P: 1 a 9.
- **Talleres artesanales:** se caracterizan por tener una labor manual, con no más de 20 operarios y un capital fijo de 27 mil dólares.

2.4.6. Diseño y Manufactura de Indumentaria en Denim.

La industria del denim desde su origen hasta la actualidad ha sufrido transformaciones. En un inicio el jean era concebido solamente como una prenda de trabajo y streetwear, como un elemento de indumentaria para todos los días. Luego existió una explosión de pantalones vaqueros, ampliando sus tipologías y diseños para posteriormente ocupar las pasarelas más relevantes en las capitales de la moda, lo que dio paso a prendas a costos elevados. Sin embargo nace un nuevo modelo de negocio denominado “moda rápida” adoptada por varias marcas, quienes ofrecen denim de mejor calidad a precios más bajos.

Su gran carga histórica y su capacidad de vencer a las tendencias de moda, siendo el denim una moda atemporal, muchas empresas han dedicado su actividad productiva debido a la gran demanda de las prendas elaboradas con ésta base textil. Por eso se debe reconocer que su comercialización es uno de los negocios más rentables dentro del mundo textil.

El gran desarrollo que ha tenido éste sector, se debe a que las industrias jeaneras tienen a su alcance al denim y el desarrollo de tecnologías en cuanto a proceso de lavandería, siendo la base para regir su tendencia, siendo una herramienta para poder adaptarlo en el tiempo y reinterpretarlo. Además, los recursos en moldería hace que se reinvente sus características táctiles, visuales y funcionales para poder confeccionar indumentos en diferentes rubros de indumentaria, llevando la delantera frente a otros textiles que carecen de sus múltiples cualidades

2.5. Hipótesis

La gestión del diseño se encuentra en niveles bajos en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo.

2.6. Señalamiento de Variables.

- **Variable dependiente:** La Gestión del Diseño
- **Variable independiente:** Diseño y Manufactura de Indumentaria en Denim

Variable Independiente

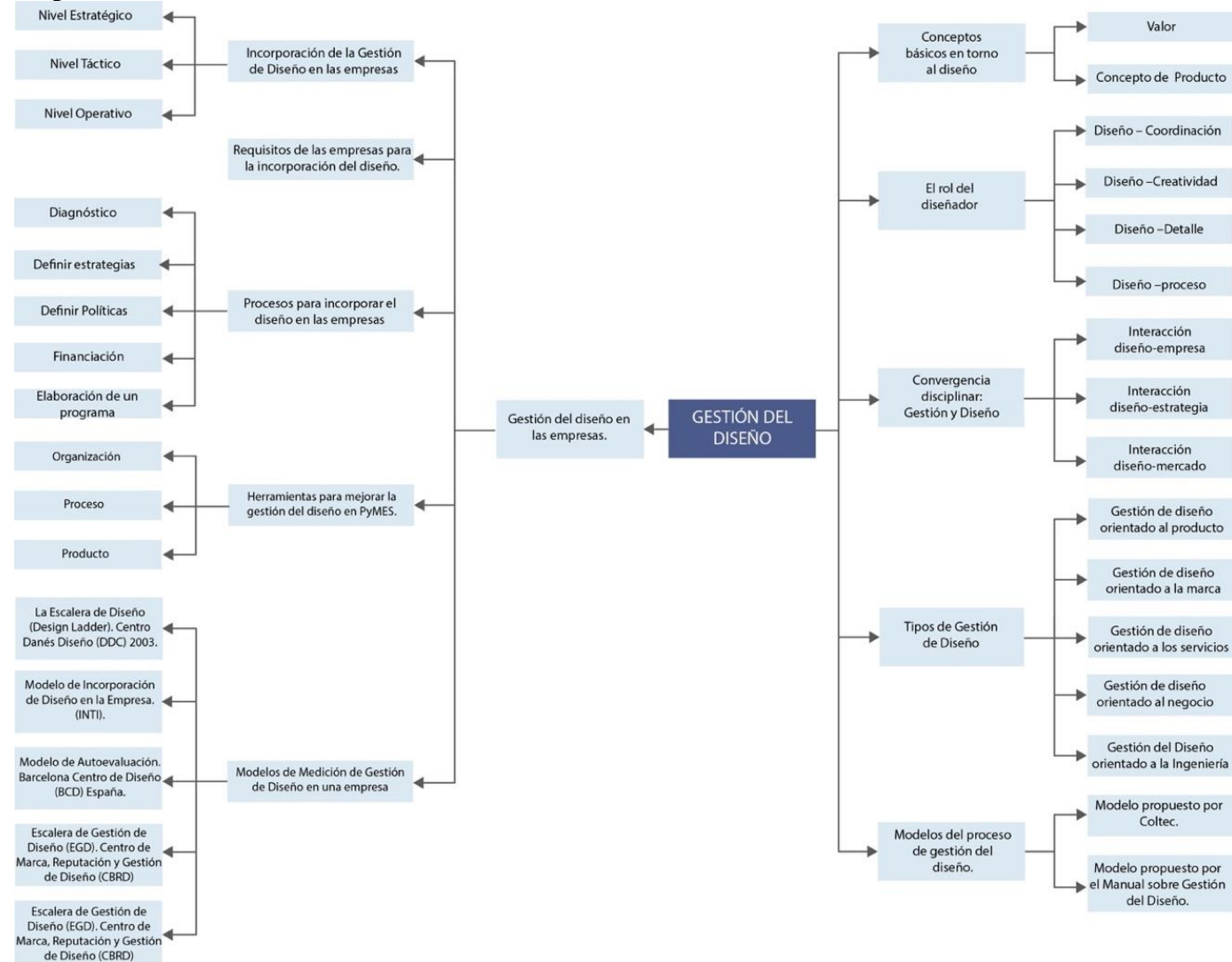


Figura 6: Variable independiente: Gestión del Diseño

Variable Dependiente

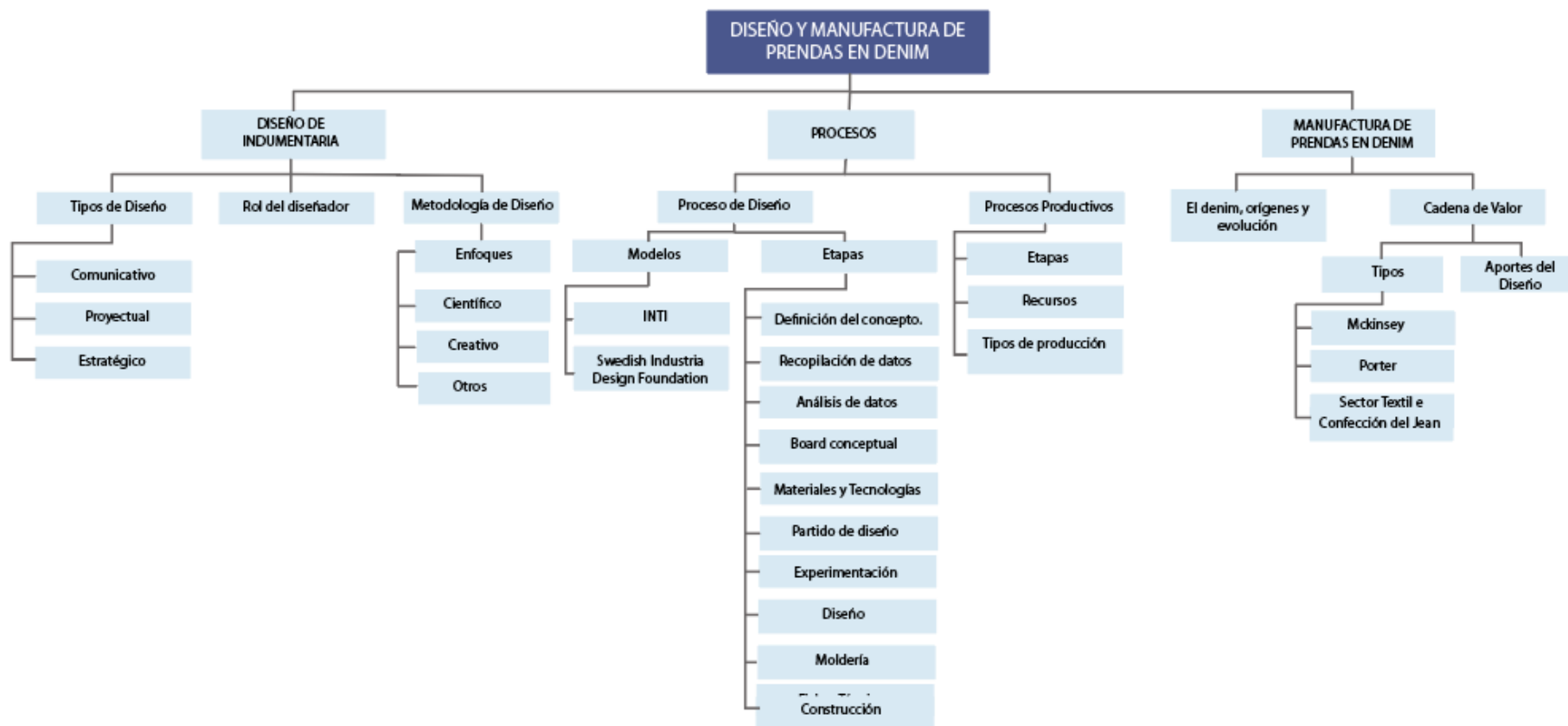


Figura 7: Variable dependiente: Diseño y Manufactura de prendas en denim.

2.6.1. Gestión del Diseño

El diseño en la actualidad constituye una herramienta estratégica para alcanzar la competitividad y diferenciación de las empresas para hacer frente a un mercado globalizado, por lo cual es imprescindible que las empresas conozcan cómo sacarle el mayor provecho con una buena gestión. Relativamente la convergencia disciplinar entre la gestión y el diseño es nueva, debido a que el “éxito de los productos, marcas y empresas está muy relacionado con la calidad del proceso de diseño que se ha seguido. La idoneidad y la capacitación de los profesionales que llevan a cabo este proceso y su adecuada dirección son la clave para obtener ventajas competitivas sostenidas”, (Cotec, 2008, pág. 11).

a. Conceptos básicos en torno al diseño

El diseño tradicionalmente se lo asociado con la apariencia de los objetos pero en la actualidad su aplicación es mucho más profunda, por ser un proceso creativo estructurado. Permite mejorar las funciones y el atractivo de los productos, facilitando la producción y asegurar la sostenibilidad de los procesos empresariales, (Cotec, 2008, pág. 16). Por lo tanto, no es un proceso autónomo, sino que no puede existir sin empresas, sin industrias, sin mercado y sin consumidores, en donde logra su impacto. Es el responsable de “integrar todas las actividades de muchos profesionales que intervienen en la definición de todas las funciones de un producto: físicas, simbólicas, psicológicas, ambientales, operativas tecnológicas, de uso, culturales, estéticas y sociales para darle el valor máximo al producto, (Lecuona M. , 2000, pág. 6).

Su quehacer precisa las características de los productos y la forma como serán desarrollados, ya sea por medio de procesos propios de la industrialización. Por tal razón, es de suma importancia que cada producto sea muy bien pensado, planificado antes de producirlo, por lo que resulta el eje principal para coordinar el funcionamiento de una empresa. El autor Lecuona (2000) menciona dos términos como apoyo para comprender un buen diseño, los cuales se mencionan a continuación:

1. **Valor.-** Antiguamente éste término solo se lo relacionaba con coste de un producto, pero hoy hace referencia a la relación de las funciones tangibles e intangibles del mismo con respecto al coste, incluyendo el esfuerzo de adquisición y utilización por parte del consumidor.

2. **Concepto de producto.-** Es una idea de producto proyectada de tal forma que el potencial consumidor pueda entenderlo, en donde el diseño es el proceso encargado de pasar la idea –intangible- a un producto tangible (conjunto de atributos donde se manifiestan las características técnicas del producto, su calidad y su estilo), de esto depende el obtener un buen diseño. El concepto se lo “define a partir de elementos como el público a quien va dirigido el producto, los beneficios básicos que ofrece, la forma y el momento de su utilización, el precio que ha de tener, su identificación con una categoría de producto ya existente, la identificación y relación del nuevo producto con otros productos de la empresa que ya están en el mercado”, (Cotec, 2008, pág. 25)

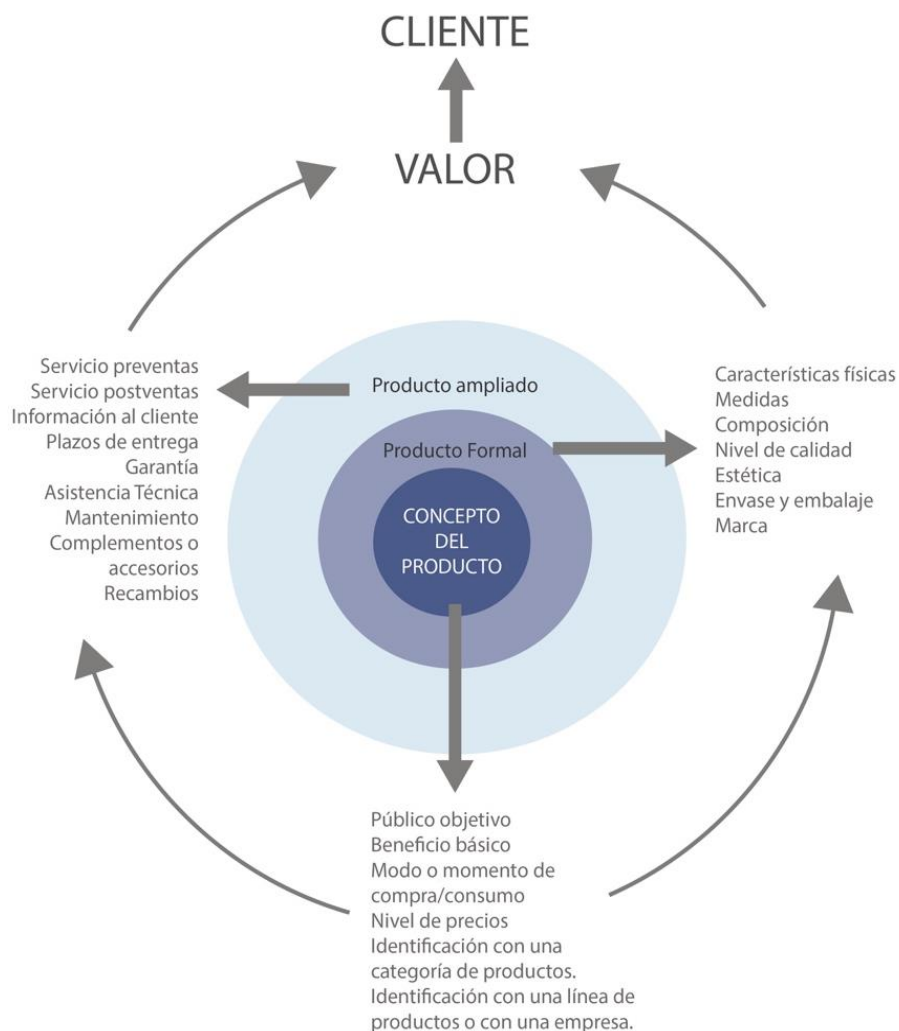


Figura 8: Concepto del producto

Fuente: (Cotec, 2008, págs. 24-26)

b. El rol del diseñador

En una empresa para que todas las actividades enfocadas al diseño tengan coherencia, es necesario una estructura de dirección, es decir a un diseñador. El diseño al ser un proceso creativo, tecnológico y multidisciplinar, donde intervienen diversos factores culturales, humanísticos, constructivos, entre otros, el profesional encargado asumirá la función de coordinador y sintetizador de todo el proceso mediante la vinculación y el diálogo de los diferentes técnicos y especialistas de todos los departamentos de la empresa, como “el marketing para la definición del “perfil de producto”; desarrollo o ingeniería para la determinación de materiales, utillajes y métodos productivos más adecuados; y, área comercial para la definición de la imagen de la empresa, imagen de producto y medios de promoción”, (Lecuona M. , 2000, pág. 8).

Por otro lado, Gómez (2010) menciona que el rol del diseñador como dinamizador de la cultura del diseño debe tener en cuenta la cultura organizacional de la empresa para lograr un cambio cultural en torno al diseño. Además manifiesta que es importante que tenga características de liderazgo, desarrollo del discurso, capacidad para comunicar el valor de diseño, conocimiento de la realidad local y de la PyMe y dominio del lenguaje de los negocios. (pág. 198).

Adicionalmente, las características propias de la profesión permite que las empresas tengan efectos positivos, que según Coltec (2008, pág. 46) establece las siguientes:

1. **Diseño – Coordinación.-** El diseñador es un buen coordinador de especialistas debido a su formación pluridisciplinar.
2. **Diseño –Creatividad.-** El diseñador tiene una buena capacidad creativa que puede transmitir al resto de la organización.
3. **Diseño –Detalle.-** El diseñador es un detallista y ha de atender los pequeños detalles al mismo tiempo que los grandes aspectos, cosa que afecta a la calidad total y a la mejora continua de los productos.
4. **Diseño –proceso.-** El diseñador tiene un método de trabajo que ayuda al proceso de innovación en toda la organización.

Este protagonismo del profesional del diseño ha hecho que se busque la manera de formalizar y estructurar este proceso, ya que se lo ha considerado comúnmente como algo informal y poco estructurado para conseguir una mayor interacción e integración con todas

las áreas de la empresa.

Por lo cual, surge un nuevo perfil denominado “director de diseño” como el encargado que la actividad del diseño se conecten con todas las funciones de la empresa, como su planificación, marketing, operaciones, ingeniería e investigación y desarrollo. De este modo, el papel del director de diseño se enmarca: por un lado, es el responsable de trasladar la importancia del diseño al más alto nivel de la empresa para que sea considerado como una herramienta estratégica; y por otro, debe gestionar el día a día de un departamento complejo en contacto permanente con otros departamentos. (Cotec, 2008, págs. 70-71)

c. Convergencia disciplinar: Gestión y Diseño.

Al revisar diferentes textos, existen múltiples perspectivas que tienen un recorrido desde el año 1965 hasta la actualidad. Esto refleja un amplio grupo de personas en el mundo académico, los sectores público y privado, el mundo de los negocios y la industria, la profesión del diseño o los organismos públicos y gubernamentales involucrados en éste ámbito (Best., 2007, pág. 12). López (2016) identifica tres grupos de definiciones de la gestión del diseño que se resume:

Tabla 3 Enfoques de la gestión del diseño

Autores	Grupo 1: Interacción diseño-empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Britain’s Royal Society of Arts y Design Council (1965) • Farr (1966) • Topalian (1980) • Gorb (1990) • Cooper y Press (1995) Mozota (1998) • Montaña (2001) • Hollins (2002) • Naranjo, (2004) • Leiro (2006) • Kootstra (2009) 	<p>La esencia del surgimiento de la gestión del diseño, nace como la respuesta a la necesidad de una disciplina que permita articular la concepción creativa del diseño con criterios administrativos que faciliten su integración en las empresas (pág. 145)</p>
Autores	Grupo 2: Interacción diseño-estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • Hetzel (1993) • Ibáñez (2000) • Paterson(2003) • Best (2007) • Cooper y Press (2007) • Lecuona (2009) • Design Management Institute (2015) 	<p>Con los elementos aportados por estos autores, la idea de la gestión del diseño trasciende su papel de actividad dirigida a integrar el diseño en la estructura corporativa y pasa a convertirse en una disciplina o área del conocimiento que contribuye a reconocer la función del diseño en la definición de estrategias empresariales como elemento clave para la innovación, la diferenciación y la competitividad de las organizaciones (pág. 147)</p>
Autores	Grupo 3: Interacción diseño-mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Willock (1981) • Ughanwa y Baker (1989) 	<p>Suponen una mirada externa para la identificación de oportunidades de mercado y el logro de ventajas competitivas. Esto supone la realización de una serie de acciones hacia el</p>

-
- Blaich (1993)
 - Finizio (2002)
- exterior mediante la adopción de políticas de diseño que permitan gestionar eficazmente el diseño para dar respuesta a los desafíos competitivos del mercado y lograr una identificación exitosa de las expectativas y necesidades de los clientes y consumidores (pág. 149).
-

Fuente: López, M. (2016, págs. 144-147)

Desde estas visiones, se evidencia al diseño como un valor que no se puede eludir dentro de las estructuras organizativas empresariales, si se desea que los productos- servicios sintonicen con las demandas reales del mercado. Además, asume un rol amplio al vincular varias áreas del sistema productivo, lo que le da un enfoque interdisciplinario que integra en un solo lenguaje todas las actividades de la empresa.

En vista que el diseño ha extendido su horizonte protagónico dentro del escenario contemporáneo, debido a que en las sociedades van surgiendo problemas con diferentes características. Determina que los fundamentos del diseño no sólo se enmarcan en el “cómo producir”, sino “qué producir”, “para quién producir” y “por qué producir”, lo que ha provocado que se genere la conexión disciplinar de saberes. En primer lugar la gestión actúa desde un enfoque estratégico, táctico y operativo, y el diseño lo hace desde su capacidad proyectual, cognitiva y creativa lo que posibilita la definición de políticas, programas y proyectos de diseño coherentes con los objetivos organizacionales. (Universidad de Bogotá, 2014).

d. Tipos de Gestión de Diseño

La Gestión del diseño se ha ido especializando en áreas específicas dependiendo de la naturaleza de la empresa. El autor Kootstra., L. (2006) identifica cinco tipos que se describen a continuación:

Gestión de diseño orientado al producto.- Trabaja sobre las características estéticas, semióticas y ergonómicas del producto.

Gestión de diseño orientado a la marca.- En éste tipo de gestión, el eje principal es la visión y estrategia de marca direccionada tanto a la marca corporativa como a la marca del producto. En preciso entender que la marca es el núcleo para las decisiones de diseño, ya que ésta representa valores del cliente, fiabilidad, reconocimiento y confianza.

Gestión de diseño orientado a los servicios.- Para que un servicio tenga éxito debe estar bien diseñado para que el consumidor encuentre la satisfacción de lo que busca, por lo

tanto, gestionar el diseño en el área de los servicios se encarga de la planificación y la organización de las personas, la infraestructura, la comunicación, y los componentes materiales de un servicio.

Gestión de diseño orientado al negocio.- Se enfoca en la aplicación de metodologías y habilidades del diseño para la práctica empresarial que permitan la optimización y la buena gestión del diseño enfocadas al desarrollo de productos, producción, distribución, ventas, entrega o servicio, con el objetivo de crear la sinergia entre el ámbito creativo y el negocio.

Gestión del Diseño orientado a la Ingeniería.- Permite la organización de datos y de personas en el área de producción a través de una planificación del desarrollo del producto y las herramientas que se requieren para su fabricación.

e. Modelos del proceso de gestión del diseño.

1. Modelo propuesto por Coltec.

Desde un contexto empresarial, el diseño se ve involucrado en todas las actividades básicas del proceso de innovación en una organización. En cierta manera, es el responsable de la generación de nuevos conceptos y productos; en la redefinición de los procesos productivos y los procesos de comercialización; y en la gestión del conocimiento y de la tecnología, por lo que su proceso según Coltec., F (2008) se lo ha establecido en cuatro actividades generales:

- **Generación de conceptos.-**En éste primer paso, es donde se administra una red de información, ideas y necesidades del usuario para llegar a definir los conceptos de producto con el apoyo del marketing en la captación de oportunidades y con otros departamentos de la empresa para optimizar las capacidades internas. (Cotec, 2008, pág. 78).

Tabla 4 Características de una empresa con una buena generación de conceptos

Actividad	Características de la empresa
Creatividad, generación de ideas y sus fuentes	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene un sistema de estudio continuado del entorno, de la competencia y de los usuarios. Se organizan escenarios • Se discuten en equipo posibilidades de nuevos productos. • se estudia el rediseño de los productos existentes. • Responsables de diseño viajan a menudo buscando nuevas fuentes de información. Existe un buzón de ideas estructurado, jerarquizado.

La definición de los conceptos de producto	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen según el público al que van dirigidos, en función de los beneficios básicos que deben satisfacer. • Hace un test de los diversos conceptos alternativos primero externamente con una muestra del público objetivo y después internamente con un equipo multidisciplinar.
La relación con marketing y cómo se analizan las oportunidades del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y marketing desarrollan las ideas y los conceptos conjuntamente. • Están más enfocados hacia las oportunidades que hacia las amenazas. • Comunicación de forma estructurada. • El plan de marketing se hace al mismo tiempo que se hace el diseño del producto.
La relación con producción y el aprovechamiento de los puntos fuertes y las capacidades de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y producción están muy unidos. • Se incorporan nuevas tecnologías e innovaciones en el proceso productivo como consecuencia del diseño. • Buen contacto con los departamentos de compras y logística, influencia mutua y fuente de innovación para el diseño. Reuniones estructuradas y permanentes durante todo el proceso • de diseño conjuntamente con marketing.

Fuente: Cotec.,F. (2008, págs. 87-88)

- **Estrategia de diseño.-** La palabra estrategia mirándola desde el campo de la administración, se refiere a un plan donde se integran las principales metas y políticas de una organización que se llevan a cabo con la secuencia coherente de las acciones que se realizan, (Mintzberg & Waters, 1985). Bajo esta postura, la estrategia del diseño es una actividad para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa alrededor de su accionar en el desarrollo de nuevos productos, la marca y la planificación del proceso de diseño, (Cotec, 2008, págs. 78-79). En conclusión, aquí es donde se formulan las estrategias de diseño que establezcan “(1) las metas más importantes que deban alcanzarse, (2) las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas”, (Magallanes., 2014, pág. 48).

Tabla 5 Características de una empresa con buenas estrategias en torno al diseño

Actividad	Características de una empresa con buena gestión del diseño
Estrategia de empresa (papel del diseño en la estrategia de la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de la empresa está fuertemente basada en el diseño. • El diseño es una de las ventajas competitivas de la empresa y marca una enorme diferencia con sus competidores. • La imagen de la empresa, de sus marcas y de sus productos está muy definida, es conocida y valorada. • Las decisiones de diseño se toman en el ámbito de la alta dirección y del consejo de administración.
Estrategia de nuevos productos (estrategia proactiva versus reactiva)	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de nuevos productos es proactiva basada en el marketing y la I+D. • El diseño juega un papel relevante en el proceso de innovación.

	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia puede ser reactiva por las características del sector y de la propia empresa. • Lucha por ser la segunda pero mejor que la competencia. • Conceptos me todo, pero productos fuertemente diferenciados gracias al diseño.
Estrategia integral de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Hay una estrategia de creación de valor con las marcas por encima de los productos. • Todos los instrumentos para la creación de valor de la marca están plenamente coordinados y se puede hablar de un verdadero diseño integral.
Planificación del proceso de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de diseño está perfectamente planificado desde la inform sobre los requisitos o especificaciones del producto (briefing), el con visual, dibujos previos, dibujos de presentación, anteproyecto, maquet: validación, proyecto de ejecución, prototipos y originales gráficos (art l para marketing. • No acostumbra a haber desviaciones y está todo el proceso coordinad otros departamentos y con otros responsables de diseño. • Hay controles de seguimiento.

Fuente: Cotec.,F. (2008, págs. 99-100)

- **Recursos.-** Es muy importante tener una buena gestión de los recursos que serán usados en el área del diseño de forma directa e indirecta. Además dentro de la empresa es considerable identificar las necesidades en cuanto al desarrollo del equipo humano y cómo es la creación de conocimiento y la formación de los diseñadores, (Cotec, 2008, pág. 79).

Tabla 6 Características de una empresa en base a la optimización de los recursos del diseño

Actividad	Características de una empresa con buena gestión del diseño
Equipo de diseño: interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un equipo de diseño interno en colaboración con un externo ocasionalmente. • El departamento de diseño trabaja estrechamente con ingenieros y técnicos y con los responsables de los departamentos de producción, operaciones y marketing.
Necesidades del desarrollo y recursos destinados al diseño	<ul style="list-style-type: none"> • El departamento de diseño tiene objetivos claros y un responsable. • Hay un presupuesto destinado al diseño en función de los objetivos. • Se tienen todos los recursos necesarios: CAD, software avanzado, etc.
Creación y transmisión del conocimiento (formación de los diseñadores, conocimiento implícito y explícito, aprendizaje)	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento del diseño es bien explícito, está bien documentado. • La documentación desarrollada por el diseño es accesible para todos, hay un buen sistema informático para el tratamiento y difusión de la información.
Formación del equipo de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Hay un programa de desarrollo de carrera para cada miembro del equipo de diseño, un programa de formación y un presupuesto (El presupuesto comprende la asistencia a congresos, suscripciones a revistas y publicaciones, etc.)

Fuente: Cotec.,F. (2008, págs. 103-104)

- **Implementación y resultados.**-Una vez que se ha realizado el análisis de la información para determinar el concepto del producto, las estrategias y establecer los recursos necesarios, viene la etapa de la ejecución del proceso del diseño para que posteriormente observar el grado de novedad y de innovación tiene el diseño en la empresa, cómo se relacionan los diferentes procesos de diseño, cómo se evalúa el diseño y cuáles son los resultados finales para la empresa, (Cotec, 2008, pág. 79).

Tabla 7 Características de una empresa con una buena implementación y evaluación del diseño

Actividad	Características de una empresa con buena gestión del diseño
Novedad del proyecto de diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del diseño en la empresa son verdaderas innovaciones que marcan una diferencia con la competencia. • En los productos ya existentes se trabaja permanentemente en su actualización y rediseño.
Relación del diseño de producto con otros diseños	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del diseño son muy innovadores y al mismo tiempo son consistentes con los productos existentes y refuerzan la imagen de la empresa.
Evaluación del diseño (ergonomía, seguridad, satisfacción de necesidades, ecología, estética...)	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados del diseño son de gran calidad en todos • Los aspectos: ergonómicos, seguros, satisfacen necesidades de los consumidores, son ecológicamente aceptables y tienen una gran calidad estética.
Resultado final de empresa (éxito o fracaso, cifra de ventas, participación en los resultados...)	<ul style="list-style-type: none"> • Por ejemplo, los nuevos diseños representan más del 30% de las ventas anuales y la tasa de fracaso de los nuevos productos es inferior al 30%.

Fuente: Cotec.,F. (2008, pág. 107)

2. Modelo propuesto por el Manual sobre Gestión del Diseño.

Lecuona (2000) manifiesta que el diseño ha pasado a ser una pieza fundamental en el proceso conceptual y productivo de muchas empresas, identificando su importancia dentro de éste escenario en donde se involucran una serie de aspectos para su mejora. (pág. 9). Además identifica etapas previas e ineludibles a la producción:

... concepción de los objetivos, de los proyectos referentes a los productos, obtención y procesamiento de la información necesaria para orientar y hacer factible en proyecto, movilización de recursos técnicos, humanos y financieros, concepción y desarrollo del proyecto antes de pasar a la producción. Hablamos de un proceso que prefigura, anticipa la representación del producto deseado, concreta e integra características formales, visuales, técnicas, funcionales, que exigen un asesoramiento de especialistas, perspectiva que desde la empresa debe considerar al diseño como acceso a una capitalización, a una inversión en intangibles, (Lecuona M. , 2000, pág. 10)

Como se puede ver en lo mencionado, se identifican que previo a la configuración visual misma de las propuestas resultantes del proceso de diseño, existe una etapa de investigación que ayuda a obtener toda la información necesaria con respecto a un entorno externo e interno de la empresa para detectar oportunidades y poder establecer el concepto que se va a manejar en el producto. Luego viene la etapa de desarrollo en donde se realiza la actividad proyectual del diseño, seguida la ingeniería de producto. Ésta propuesta se encuentra ligada con certeza con la fórmula que da como resultado la innovación $I+D=i$.



Figura 9: Proceso de la gestión del diseño

Fuente: (Lecuona M. , 2000, pág. 11)

f. Gestión del diseño en las empresas.

La sobre oferta de productos en los mercados, hace que el consumidor escoja los productos que tenga más valor según su percepción. Lo que se traduce a que la gestión del

diseño eficiente y eficaz es crucial para maximizar el valor del diseño. Esto ha hecho que los enfoques tradicionales con respecto a la competitividad queden obsoletos, dando paso a nuevas formas de pensar y hacer las cosas. El diseño en la actualidad tiene la gran oportunidad para tomar su posición estratégica en las esferas productivas, como bien lo menciona Peter (2005) “La faceta del diseño ya no es una parte opcional de la estrategia empresarial y comercial, sino que debe ser su esencia”.

1. Incorporación de la Gestión de Diseño en las empresas.

Se debe mencionar que la empresa no es un ente aislado, sino que se encuentra en constante contacto con un entorno externo, del cual depende su desarrollo. Según Kootstra y Zwaal (2006) señalan tres enfoques alrededor de la gestión del diseño dentro de una empresa: Enfoque de mercado, de producto y de marca. Las empresas que tienen el primer enfoque otorgan la responsabilidad del diseño al departamento de investigación y desarrollo (I+D), mientras que las organizaciones vinculadas al mercado lo ubican en el departamento de marketing, y las que están enfocadas a la marca ponen al diseño en el departamento de la comunicación corporativa.

Además, la autora Magallanes (2014, págs. 82-83) indican que la gestión del diseño se puede dar en tres niveles:

- **Nivel Estratégico.-** Cuando la gestión del diseño se da en este nivel, la visión corporativa nace de la asociación entre el diseño y la estrategia de la empresa tomando el nombre de gestión estratégica de diseño. Aquí se desarrollan y se aplican programas de diseño corporativo con su propia visión y misión, dando como resultado que el pensamiento del diseño se integre a la cultura corporativa. La posición del profesional que ocupa la dirección de ésta gestión se lo hace bajo los siguientes títulos: gestor de diseño estratégico, director de diseño, vicepresidente de diseño e innovación, director creativo, director de diseño de la innovación, por citar algunos.
- **Nivel Táctico.-** La gestión del diseño a un nivel táctico tiene como objetivo principal estructurar el diseño dentro de la empresa, mediante la asignación y organización de recursos y procesos, es decir, se crea una estructura para el diseño bajo un responsable que lo suele asociar con éstas funciones: gestor de diseño táctico, director de diseño, Gerente de diseño y la innovación, director de diseño de marca, desarrollo de nuevos productos, gestor de identidad visual, entre otros.

- **Nivel Operativo.-** Se gestionan proyectos de diseño dados de forma individual y en equipo que son evaluados mediante los resultados operativos de gestión del diseño como: selección y gestión de proveedores de diseño, documentación, supervisión y evaluación de los procesos de diseño. También está ligado al liderazgo personal, inteligencia emocional, la cooperación y la gestión de las comunicaciones internas. Por lo general los encargados de esto, se les suele atribuir los siguientes títulos: director de diseño operacional, diseñador senior, jefe de equipo, encargado de la comunicación visual, coordinador de diseño corporativo, entre otros.

2. Requisitos de las empresas para la incorporación del diseño.

Como se ha visto anteriormente tanto la innovación y el diseño traen cambios de mejora a las empresas en su posicionamiento en el mercado, por lo que para que el diseño puede formar parte de las empresas, éstas debenl, (Lecuona M. , 2000, pág. 17):

- Tener la predisposición al cambio y a la innovación.
- Contar con una estructura viable, equipos interdepartamentales, con tareas destalladas y asignadas a cada componente del equipo.
- Tener un sistema de decisiones y control basado en la comunicación y autocontrol.
- Poseer una estructura flexible.

3. Procesos para incorporar el diseño en las empresas

La naturaleza de cada empresa es diferente, lo que conlleva a direccionar varios caminos para integrar el diseño. Todo depende de los antecedentes y experiencias de las mismas, y el tipo de relación que hayan alcanzado con el diseño para establecer el nivel de profundidad de las acciones que se tomen. De acuerdo a diferentes documentos que se han revisado, se ha identificado dos procesos.

En primero lugar Lecuona (2000) propone que antes de iniciar el proceso de incorporación del diseño en una empresa, se debe tomar en cuenta los problemas de diseño y los recursos que se necesitan. (pág. 18). A partir de esto, establece 5 etapas, siendo las siguientes:

- **Diagnóstico.-** El diagnóstico se lo debe desarrollar en torno a un análisis de:

La situación actual de la empresa: análisis de antecedentes y situación real de la empresa frente a la competencia.

Recursos: Identificar y describir los recursos internos de personal, organizativos y de gestión. Valorar los recursos técnicos propios en el campo del diseño y su gestión.

General: Vincula la situación de la empresa con los recursos que posee, de donde surgen las debilidades y fortalezas para programar la actuación del diseño para solucionar las carencias detectadas.

Definir estrategias.- Las estrategias establecidas debe estar enfocadas al actuar del diseño, bajo los siguientes aspectos:

- Relevancia que le vamos a dar al diseño, su relación con las actividades generales de la empresa.
- Si se realizará como una intervención puntual o como una línea permanente.
- Si se llevará a cabo como una actividad interna o una actividad subcontratada.
- Los campos donde vamos a actuar (producto, comunicación de producto, imagen de empresa,...).
- Las características diferenciales que buscamos aplicando el diseño (énfasis en los componentes tecnológicos, acento en las dimensiones estéticas o predominio de las propuestas de vanguardia,...).

Definir Políticas.- Las políticas son actividades que permiten la toma de decisiones para alcanzar los objetivos y la implementación de las estrategias.

- **Canales organizativos internos:** determinaremos el sistema operativo que canalizará las actividades de gestión del diseño (departamentos, director de proyectos).
- **Contratación de servicios de diseño externos (si son necesarios):** detectar, seleccionar y contratar servicios externos de diseño.

Financiación.- Es necesario establecer un presupuesto destinado a las actividades del diseño que ayude a cumplir las estrategias y administración de los mismos.

Elaboración de un programa.- Es muy importante desarrollar un documento que contenga: objetivos del diseño, metas y requisitos (tipo de producto, proyecto de comunicación, imagen), cronograma que muestre los plazos y etapas de acuerdo a los objetivos y recursos disponibles; los recursos presupuestarios y técnicos; y, los responsables de los proyectos y sus tareas.

4. Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMES.

Por otra lado, Ariza y Ramirez (2007) establecen herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs. Empiezan con una metodología que consiste en etapas sucesivas “diagnóstico integral, asesoría y apoyo, seguimiento, evaluación y si es necesario, la etapa de reformulación de la estrategia”. Para poder intervenir como apoyo a una empresa mencionan que es necesario realizar un diagnóstico Integral enfocado en tres ejes: la organización, el proceso y el producto.

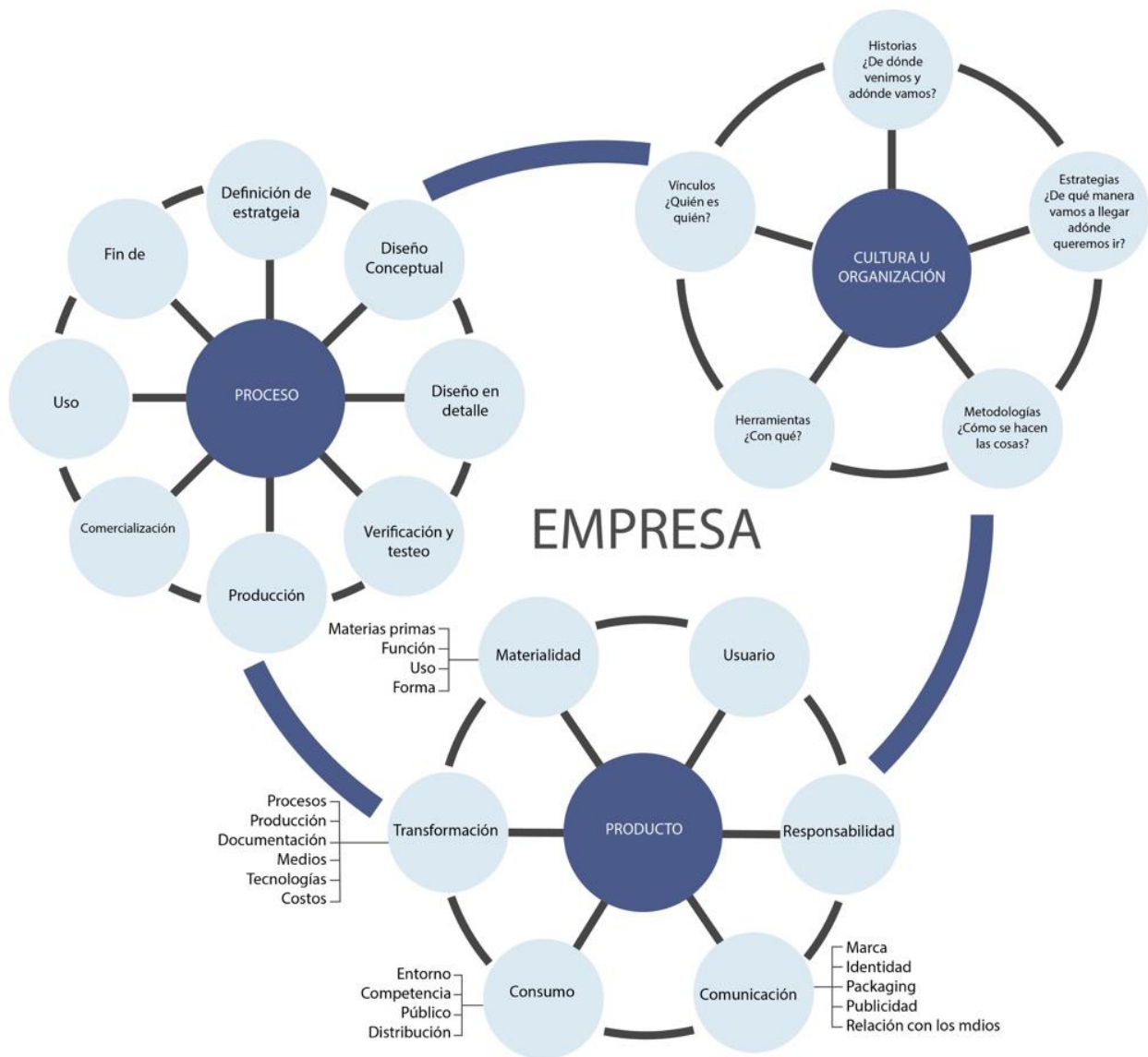


Figura 10: Ejes para el diagnóstico de una empresa

Fuente: (Ramírez, 2012, pág. 19)

- **Organización.-** Al desarrollarse el proceso del diseño en el seno de una organización, es preciso conocer y entender el contexto cultural de la empresa en cuanto a su “historia y en donde se desenvuelve, las estrategias que lleva adelante para competir, los vínculos internos y externos que establece para lograrlo, las metodologías que utiliza y las herramientas de las que se vale”, (Ramírez, 2012, pág. 20) .
- **Proceso.-** El diseño no es una actividad puntual, ni aislada, sino que es un proceso pluridisciplinar “donde intervienen varios especialistas de áreas distintas de la empresa, con el objetivo de planificar e introducir nuevos productos en el mercado”, (Ramírez, 2012, pág. 15). Es por esto que para poder integrar al diseño se requiere de un análisis de”

los actores involucrados y sus relaciones, las metodologías y herramientas de trabajo utilizadas, la información y el conocimiento generado, los registros, pruebas y testeos y demás elementos intervinientes en el proceso de diseño”, (Ariza & Ramirez, 2007).

- **Producto.-** Para la configuración del producto se requiere evaluar todos los factores, subsistemas que permiten su configuración como los son: la materialidad, transformación, Consumo, comunicación, responsabilidad y usuario, (Ariza & Ramirez, 2007)

5. Modelos de Medición de Gestión de Diseño en una empresa

Cada empresa representa una historia, una forma de organización, una realidad diferente que aun desarrollando la misma actividad productiva, manejan el diseño de forma distinta, porque adoptan enfoques diferentes, (Lewis, Murphy, & Mougnot, 2009). Se han desarrollado varios modelos para poder establecer dentro de un rango a las empresas en torno a su aplicabilidad del diseño. Los modelos que se van abordar son: el Atlas del Diseño propuesto por Desig Council del Reino Unido; la Escalera del Diseño desarrollado por la Fundación Sueca de Diseño Industrial (SVID); La Escalera de Diseño (Design Ladder) que fue desarrollada por el Centro Danés Diseño (DDC); el Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa realizado por el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) en Argentina; el Modelo de Autoevaluación propuesto por Barcelona Centro de Diseño (BCD) en España publicado en 2014 y la Escalera de Gestión de Diseño elaborada dentro del Centro de Marca, Reputación y Gestión de Diseño (CBRD) de la Universidad INHOLLAND de Ciencias Aplicadas en los Países Bajos.

- **La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC) 2003.**

La escalera de Diseño “Design Ladder” es una herramienta para ubicar a las empresas en varios niveles de acuerdo a su uso del diseño pero también las vincula al modelo de gestión de la innovación que utilizan. Este modelo se lo desarrolló con los objetivos de evaluar los beneficios económicos del diseño y mejorar la creatividad, la innovación y la competitividad. El mismo está constituido por los siguientes escalones:

Escalón 1- No diseño

- El diseño es una actividad invisible en la empresa ya que no existe la apertura para profesionales en el área. Consideran que cualquiera es capaz de desarrollar un producto.

- El resultado son soluciones de la experiencia interna de la empresa bajo las consideraciones que los actores de estos procesos puedan tener sobre funcionalidad o estética.
- El usuario no es considerado para determinar características del diseño.
- En su gama de productos se encuentran copias de modelos existentes o fuera de temporada.

Escalón 2 - Diseño como Estilo o Forma.

- El diseño se ubica al final del proceso como una decoración o como un valor estético agregado para hacer las cosas más apetecibles al público.
- Se desarrolla con diseñadores no profesionales o con asistencia parcial de estos
- La inversión en estas etapas es mínima o inexistente. Muchas veces el costo del diseño queda disimulado dentro de compras de insumos.
- El diseño generado en estos entornos suele ser excesivamente atado a las modas y estar cubierto de lugares comunes fruto de la velocidad que requieren estas empresas para amortizar el diseño dentro de la venta de su producto principal.

Escalón 3 - El Diseño como proceso

- El diseño es percibido como un proceso más de la compañía y se lo integra en etapas tempranas del desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Se trabaja con equipos externos de alta dedicación aplicados a proyectos específicos o se van conformando equipos internos propios en función del volumen de diseño y frecuencia de renovación que necesita la empresa.
- El diseño se subordina a producción o a marketing y se lo toma como un insumo de contratación frecuente de una de estas áreas.
- El diseño suele estar incluido en los presupuestos anuales de funcionamiento de las empresas.

Escalón 4 - Diseño como Estrategia

- El diseño se enfoca en la relación con la estrategia de la empresa y su visión de futuro en la cadena de valor de la que forma parte.
- La interacción del diseño se da con los niveles jerárquicos más altos de la empresa desde etapas muy tempranas.
- Las empresas tienen departamentos propios de diseño y también contratan diseñadores externos
- Muchas veces los directores de los departamentos de diseño forman parte del comité ejecutivo de la empresa o tienen participación en las decisiones estratégicas de la compañía
- Existe una inversión considerable en diseño y constantemente se están explorando nuevas posibilidades con la ayuda de herramientas de diseño

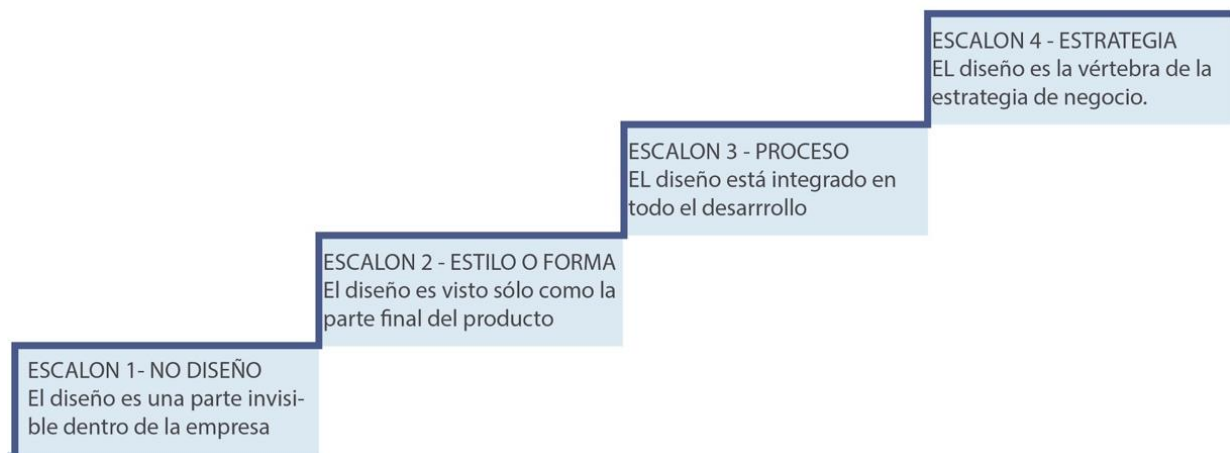


Figura 11: La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC) 2003.

Fuente: (Córdoba, 2016)

- **Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Centro de Diseño Industrial Argentina (INTI). Argentina.**

Desde el nacimiento de la disciplina del diseño, éste se ha ido incorporando en los sistemas empresariales de diferente manera, desde un nivel muy intuitivo hasta lo filosófico. A continuación se describe algunas de las maneras más comunes de ésta integración que muestra el grado de madurez de las empresas en relación con la utilización del diseño establecido en 6 dimensiones.

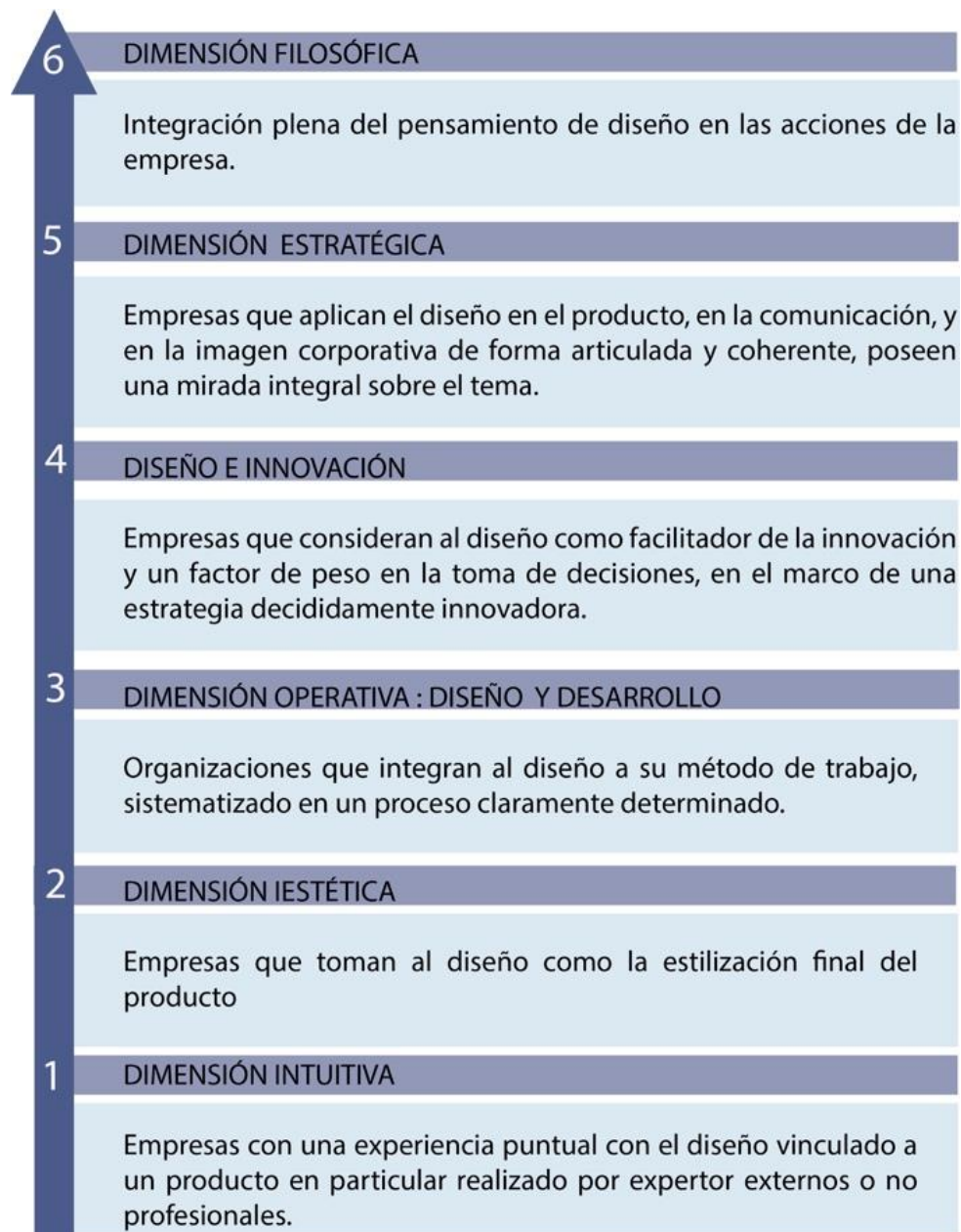


Figura 12: Nivel de madurez de las empresas con relación al diseño

Fuente: Ramírez, R. (2012, págs. 40-41)

- **Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD) España.**

El desarrollo de éste modelo fue pensado para que las PYMES puedan evaluarse sin tener la necesidad de recurrir a auditorías con respecto al diseño con alta especialización y experiencia. Esta herramienta es presentada de forma libre en la web direccionada a una Autoevaluación de las Necesidades y a las actividades en diseño mediante un cuestionario. Según Magallanes, D. (2014) el mismo que está compuesto por dos partes:

La primera parte incluye los beneficios tangibles de la aplicación de la gestión a la estrategia empresarial como la competitividad, desarrollo de patentes, modelos de utilidad, diversificación de la cartera de productos, incremento de las exportaciones, mejora del proceso de desarrollo de productos, reducción del impacto ambiental. La segunda parte mide los beneficios intangibles de la aplicación de la gestión a la estrategia empresarial como la diferenciación o posicionamiento del producto, entrada en nuevos segmentos del mercado, mejora de la imagen de la empresa, mejora de la calidad, satisfacción y fidelidad de clientes. (pág. 100).

Si bien es cierto, el cuestionario se enfoca a actividades que no tienen relación directa con el diseño, la gestión del mismo son dirigidas mejorando todos los aspectos que compone una empresa. Dentro de este modelo se identifica cinco niveles de incorporación del diseño a la empresa.

Nivel 1- Filosofía de Diseño.- Implica la integración plena del diseño en los valores de la empresa, tanto de forma interna como externa. “Empresa basada en el diseño”.

Nivel 2- Estrategia de Diseño.- La aplicación del diseño se da en los siguientes aspectos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa. Se realiza una evaluación de los productos existentes de acuerdo al grado de satisfacción de las necesidades, así como el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Nivel 3 - Políticas de Diseño.- La empresa debe contar con un departamento de diseño independiente a la organización y conectado a la dirección, capaz de coordinar todos los departamentos de la empresa.

Nivel 4- Programa de Diseño.- La empresa desarrolla planes sistemáticos estructurados de diseño con fases y objetivos dirigidos por un profesional en el área.

Nivel 5 - Proyectos de Diseño.- La empresa contrata servicios de diseño o a un diseñador internamente a tiempo parcial, para resolver casos puntuales de diseño.

- **Escalera de Gestión de Diseño (EGD). Centro de Marca, Reputación y Gestión de Diseño (CBRD) de la Universidad INHOLLAND. Países Bajos.**

Este modelo difiere del desarrollado por el DDI, ya que integra en cada uno de los niveles cinco factores para tener mayor especificidad e información más detallada. Kootstra, G. (2009) establece características específicas en cada uno de los niveles que se describen a continuación:

Nivel 1 - Sin Gestión de Diseño

- Las empresas no siguen ninguna política de diseño.
- Hay poco o ningún conocimiento o experiencia para manejar las actividades de diseño.
- El diseño no juega ningún papel en la empresa en los intentos de diferenciarse de sus competidores.
- Las posibles actividades de diseño que se llevan a cabo son impredecibles y producen resultados inconsistentes, en consecuencia de la ausencia de procesos claramente definidos.

Nivel 2 - La Gestión de Diseño como Proyecto

- El diseño se implementa de manera limitada en los cambios de estilo de acuerdo a la línea de productos, extensiones, o proyectos de mejora del producto.
- El diseño se encuentra descuidado y no se le presta suficiente atención como herramienta importante para el desarrollo de nuevos productos y para el desarrollo de innovación.
- El diseño se utiliza principalmente como una herramienta de marketing, con una visión de agregar valor a la oferta de productos existentes (a través de la apariencia del producto, estilo, empaque, comunicación de marketing, identidad visual).
- Se utiliza simplemente como toque final al final del proceso.
- El diseño es apenas integrado en otros procesos del negocio
- La responsabilidad de las actividades de diseño se lleva a cabo a nivel operativo.

Nivel 3 - La Gestión de Diseño como función

- Las empresas con tal enfoque de Gestión de Diseño tendrán un empleado o departamento con la responsabilidad formal de la totalidad del proceso de la gestión del diseño en toda la organización. Esta persona o departamento actuará como interfaz entre las diferentes clases de especialistas en diseño, departamentos y los administrativos de la empresa. Con el fin de acomodar o acortar los ciclos de productos.
- El diseño es utilizado proactivamente, y el desarrollo de productos se convierte en una característica permanente. Un factor crítico para alcanzar el éxito es el tiempo de salida al mercado, el tiempo de rotación de los proyectos desde la idea inicial.

Nivel 4 - La Gestión de Diseño como cultura.

- Las empresas buscan establecerse como líderes del mercado a través de la innovación de diseño, esto se refiere a las innovaciones no tecnológicas que son pioneras en el mercado a diferencia de las innovaciones en diseño que son copiadas por los seguidores.
- Destacan porque tienen una estrategia de diferenciación que tiene el diseño como núcleo.
- Tanto la alta dirección como los diferentes departamentos están estrechamente relacionados con el diseño.
- El diseño es parte de los principales procesos de negocio de la compañía.
- Este tipo de empresas también compromete a sus empleados a tomar conciencia de la importancia del diseño.
- El diseño es en tales casos, una forma de vida dentro de la organización.

La tercera dimensión del Modelo, divide a los cuatro niveles en cinco factores respectivamente para poder percibir indicadores de éxito y fracaso de la Gestión de Diseño en la empresa. Estos son:

Factor 1 - Conciencia de los beneficios. El grado en que una empresa y sus directivos son conscientes de los beneficios y el valor potencial que el Diseño y la Gestión de Diseño pueden ofrecer.

Factor 2 – Proceso.- Se refiere a la capacidad que la empresa tiene para llevar a cabo el proceso de Gestión de Diseño como eje central de sus actividades. Este factor involucra la sincronización de los diferentes departamentos que intervienen en el proceso, es decir, que existe un programa formal de las actividades de Diseño coordinadas según políticas empresariales que conecta todas las partes involucradas y gerentes responsables, facilitando la efectiva colaboración.

Factor 3 – Planeación.- El grado en que una empresa ha desarrollado una estrategia para el diseño, expresada en los planes de negocio y comunicada ampliamente. Por lo tanto debe existir congruencia entre los objetivos de diseño según la línea de negocios y los objetivos del mercado.

Factor 4 – Experiencia.- La calidad del personal (nivel de experiencia, habilidades y conocimiento) y la gama de herramientas y métodos aplicados. Esto tiene que ver con la calidad del personal disponible (diseñadores profesionales, gerentes de diseño, asesores, equipo de diseño multidisciplinar y el director de gestión) y la manera en que aplican los métodos y herramientas.

Factor 5: Recursos El grado en que una empresa invierte en proyectos de diseño y despliega un personal de diseño apropiado. Además si se invierte en un ambiente creativo, hardware y software para diseño, etc. Los recursos se consideran la suma de todas las inversiones en diseño. Desde los recursos humanos (número de personas), hasta los recursos financieros presupuestados para cada uno de los proyectos de diseño

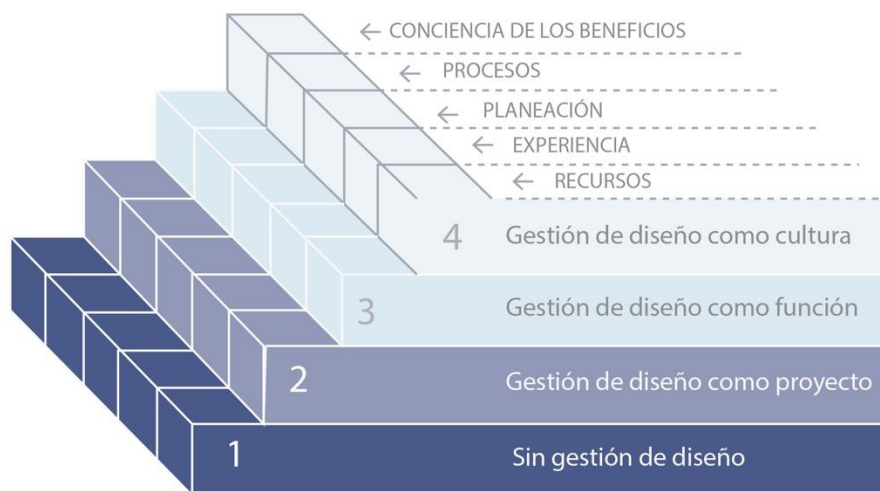


Figura 13: Escalera de Gestión de Diseño (EGD)

Fuente: (Kootstra, 2009)

- **Departure GmbH Austria**

Este modelo agrupa a las empresas en cuatro niveles, partiendo como el nivel más bajo donde se encuentran las empresas que consideran al diseño como una actividad insignificante o nula, mientras que en otras el diseño es trabajado en cooperación con la gerencia con una vinculación directa con la innovación, teniendo los siguientes niveles:

Primer nivel: no-diseño.- El diseño no es considerado como un factor y tampoco como una tarea. El desarrollo de los productos lo hacen personas que no son diseñadores. El usuario final tiene poca o nula importancia.

Segundo nivel: diseño como estilismo.- El diseño es considerado como un atributo estético final del producto. En la mayoría de los casos es desarrollado por personas que no tienen un perfil de diseñadores, pero en muy pocas ocasiones lo hace un diseñador.

Tercer nivel: diseño como proceso.- El diseño es un proceso que acompaña al desarrollo de producto desde una etapa temprana. Las soluciones de diseño tienen una estrecha relación con las tareas enfocadas en las necesidades de los usuarios finales. Tiene un enfoque multidisciplinario, donde los diseñadores apoyan a los técnicos de procesos, materiales y especialistas organizacionales y de marketing.

Cuarto nivel: diseño como innovación.- El diseñador apoya directamente al gerente de las empresas para direccionar a la mayoría de los sectores de la misma para tomar un enfoque innovador. Aquí el proceso de diseño se combina con la visión de la empresa con su futuro rol en la creación de la cadena de valor y no solamente al producto.

Variable Dependiente: Manufactura de indumentaria en denim.

2.6.2. Diseño y manufactura de prendas en Denim

La literatura contemporánea reconoce al diseño y el desarrollo de nuevos productos como estrategias fundamentales para “potencializar la diferenciación e impulsar la competitividad de las empresas en el contexto globalizado de los mercados”, (Briede-Westermeyer & Pérez, 2017, pág. 756). En este sentido, las empresas del sector Textil y de la Confección han tenido que adaptarse de forma rápida a éste fenómeno, lo que ha provocado que tanto la organización y el funcionamiento del mismo sea totalmente diferente a los de la década de los 90, (Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección., 2009).

Bajo éste contexto, precisar el término diseño solamente a una actividad mono disciplinaria, autónoma, es cosa del pasado. La Industrial Designers Society of America, (IDSA, 2010), “lo declara como una actividad cuya función es crear productos y sistemas que optimizan la función, el valor y la apariencia para el beneficio mutuo de usuarios y manufactureros, a través de la innovación y la colaboración interdisciplinaria”. En consecuencia, el perfil de los profesionales del diseño está enfocados para que adquieran las competencias para captar las tendencias sociales y tecnológicas, entender qué es lo importante para los clientes, y desarrollar ideas para productos concretos, (Blaich & Blaich, 1992).

Todo el contexto de desempeño del diseño, ha dado cambios para poder responder a las exigencias de la sociedad, tanto en sus estructuras, funcionamiento y perfiles de los actores. Es por esto que el papel del diseño ha abierto su campo de acción para que las empresas aprovechen todas sus capacidades, desde las más básicas, hasta las más complejas. Razón que impulsa a las empresas de manufactura de indumentaria a tomar a la disciplina del diseño como una herramienta clave para que logren su diferenciación y competitividad en el mercado globalizado actual.

Según Briede et al., (2014) “el rol estratégico del diseño ha sido destacado a nivel académico, formativo y empresarial”. Sin embargo, existen grandes referentes del diseño a nivel mundial como Finlandia, Suecia y Dinamarca, “las que gracias a sus años de experiencia han podido forjar y sistematizar una tradición e instalar en la mentalidad de sus sociedades el valor del diseño, incorporándolo como un aspecto natural y necesario tanto en sus vidas como en su desarrollo industrial”, (Westermeyer & Arellano, 2010, pág. 756). No obstante, en otros contextos ha sido difícil emular de los referentes mencionados ya que “generalmente están dominados por la mentalidad de ‘pan para hoy, hambre para mañana’, y donde muchas de las empresas e industrias buscan la supervivencia y subsistencia sin mayor interés en planes estratégicos y de innovación”, (Briede, Cabello, Cartes, & Vargas, 2014).

a. Diseño de Indumentaria

Según la Universidad de Buenos Aires (UBA) , el diseño de indumentaria “es la actividad creativa que se ocupa del proyecto, planificación y desarrollo de los elementos que constituyen el vestir, teniendo en cuenta los conceptos proyectuales, técnicos y socioeconómicos, adecuados a las modalidades de producción y las concepciones estéticas que reflejan las características culturales de la sociedad”. Ésta definición muestra que el diseño de indumentaria abarca un conjunto de factores a ser considerados para poder ejecutar los procesos de diseño. Esto hace referencia una vez más, que el diseño es un eje central que conectan muchas actividades desde un contexto externo e interno de una empresa.

1. Tipos de Diseño de indumentaria

- **Comunicativo.-** Desde el enfoque comunicativo, se ve al diseñador como el comunicador y sujeto emisor de mensajes a un usuario como receptor, haciendo uso del sistema indumentario como un conjunto de códigos que generan un mensaje. El proceso de comunicación sucede cuando el diseñador se apropia de la indumentaria y

la re-significa, en ciertas ocasiones respetando los códigos y otras veces no. Esto se lo hace a través de un canal, que en éste caso sería la indumentaria. Otro componente de la comunicación, es el receptor que puede ser pasivo (como espectador) y pasivo (como usuario), quien se encarga de decodificar el mensaje. Como resultado se tiene una retroalimentación denominada como feedback, de donde se obtiene información de soporte para el diseñador, (Mussuto, 2007, pág. 21)

- **Proyectual.-** Al diseño tradicionalmente se lo atribuido como una metodología proyectual, ya que permite la creación de formas útiles al hombre que pueden diferenciarse por su función vinculados a la vida urbana, de habitabilidad, operacionales y táctiles o de comunicación visual. Aquí se ve al diseño como un modelo de pasos a seguir para llegar a unas objetivos preestablecidos, bajo un tiempo de reflexión y proyección para poder llegar a un producto final, (Mussuto, 2007, pág. 25)
- **Estrategia.-** Otro enfoque que tiene el diseño es como estrategia, donde el fin es el problema que es detectado por el profesional del diseño. El proyecto es el conjunto de pasos que se desarrollan durante el proceso de análisis para la comprensión del diseño para llegar a una serie de ideas como posibles soluciones, (Mussuto, 2007, pág. 28). Trasladándole a un contexto productivo, el diseño se ha establecido como una estrategia de competitividad, como se mencionó anteriormente, donde sus procesos y recursos deben ser debidamente planificados en sus recursos, responsables y tiempos de ejecución.

2. El rol del diseñador de indumentaria en la empresa.

Así como las empresas han sufrido un cambio para dar respuesta a los constantes cambios debido a la globalización, de la misma forma ha hecho el rol del diseñador dentro de la misma. En la actualidad, estos profesionales se ven al frente de todo una estructura productiva, en donde tiene que entender el objetivo principal de su actividad, siendo el de “comercializar” el producto y “ganar dinero” con él. El profesional del diseño debe tener en cuenta la razón de ser de una empresa, para que su desempeño sea idóneo. El conocer a la empresa le permitirá conocer “qué diseñar, para quien, con que elementos cuenta y contra quien compite en el momento de lanzar su nuevo producto al mercado”, (Sammartino, 2004).

Además Sammartino (2004) expresa que el diseñador debe conocer las características de la empresa, donde comercializa sus productos para poder establecer los tiempos de producción, cuales son los costos que se maneja, qué tipo de producto comercializa, cuál es su público comprador y contra quien compite.

3. Metodología de diseño

El desarrollo del quehacer del diseño en un contexto amplio, se lo puede entender al conectarse con el proceso evolutivo e intuitivo del hombre y su entorno. En sus inicios el ser humano tuvo la necesidad de implantar un mundo artificial para satisfacer sus necesidades y que el mundo natural no podía cubrirlas. Sin embargo, no es hasta que nació la sociedad industrial en el siglo XIX, donde se instaló en las estructuras sociales productivas para conjugar el trabajo estético con el trabajo industrial masivo, (Ampudia, 2007, pág. 1).

Sin embargo, en sus inicios los modos para proyectar los objetos el ser humano lo planteo desde diferentes perspectivas. En la Edad Media, los artesanos unieron el arte y la técnica con el oficio. En el Renacimiento se busca un nuevo modo en el plano de la ciencia y la ingeniería. A partir del siglo XVII se da el inicio de la separación entre arte y técnica, acrecentándose durante el siglo XVIII y culminando en la Revolución Industrial. Este evento provocó que se alcanzara diferencias entre artistas con los ingenieros y la esfera productiva con la sensibilidad, por la necesidad de controlar los complejos sistemas productivos, (Pérez. F). En 1923 Theo van Doesburg afirmó: “Para poder construir un nuevo objeto, necesitamos un método, un sistema objetivo”.

Desde entonces, el protagonismo del diseño ha cobrado un reconocimiento que se evidencia en la existencia de un gran tejido de profesionales, asociaciones, organizaciones que lo promueven desde sus distintas áreas y las instituciones educativas que tienen carreras afines al campo del diseño dentro de su oferta académica, teniendo su éxodo en la década de los años 50, donde se comienza a dar importancia a algunos aspectos metodológicos del diseño en los medios académicos ingleses y norteamericanos.

En el proceso de enseñanza del diseño se distinguen varias etapas, las mismas que han evolucionado de acuerdo a los cambios sociales. En la primera etapa, dentro de un contexto histórico, se concebía al diseño como oficio, donde el trabajo conceptual y reflexivo no era importantes, ya que todos los resultados eran evaluados en base a la práctica como un acto intuitivo y por reproducción. Esto dio la apertura a una segunda etapa, que se caracterizó por

un amplio desarrollo profesional, (Ampudia, 2007, págs. 1-3). La escuela que inició con este proceso fue la Bauhaus con fundamentos artísticos y artesanos, cuyo modelo de diseñador se basaba en el artesano más que en el intelectual. La escuela Vkhutemas de Moscú también adoptó el mismo modelo, (Margolin, 1991, pág. 37).

Esta postura fue trasladada al Instituto de Diseño del Instituto de Tecnología de Illinois por Moholy-Nagy⁵ pero de forma diferente. Nagy intentó desarrollar un cuerpo de conocimientos teóricos que pudiera ser útil para el diseñador. En respuesta a esto, en Europa la Hochschule für Gestaltung de Ulm rompe con este esquema y propone un modelo basado más en la ciencia y la tecnología que en el arte. A partir de aquí, varias escuelas de diseño han rechazado algunos aspectos de los modelos artesanales, (Margolin, 1991, pág. 37). Sin embargo, no existe ningún antecedente que evidencie la introducción del conocimiento del diseño en el curriculum de una forma que permita dar respuesta a los problemas que cada día son de mayor calibre y que se presentan en contextos con realidades diferentes.

Bajo este panorama, la estructura disciplinar del diseño encierra problemáticas con su teorización, su reflexión, su aplicación y su enseñanza, al estar frente a un escenario de grandes desarrollos tecnológicos, cambios de comportamientos sociales, mercados globales muy competitivos. Esto ha dado origen la necesidad de establecer modelos para el diseño, que respondan a las amplias, complejas tareas a las que se enfrenta el diseñador en su campo de actuación. Según Pérez et al., (2002) el objetivo de las metodologías en el diseño es “tomar conciencia ante la magnitud de los sistemas de producción actuales y de los riesgos que un trabajo empírico e intuitivo significarían, dada la complejidad del mundo social y productivo a los que se dirige el diseño”.

Si antes el arquetipo de la estructura del diseño estaba en la articulación triangular entre arte, ciencia y tecnología, ahora la contribución y los propósitos de esta disciplina están basados en la necesidad de usuario. Edman (2004) aporta:

(...) La formación de diseñadores incluye esa capacidad para considerar la interacción y los matices entre el usuario y el producto (...) La capacidad se reconoce, en un sentido holístico, como un puente entre la tecnología, el mercado y el usuario y, por lo tanto, es una dimensión básica en procesos interdisciplinarios creativos-funcionales incluyendo la investigación y el desarrollo. La experiencia y el conocimiento del diseño es un requisito para el desarrollo completo de nuestro profesionalismo. La

⁵ László Moholy Nagy fue un fotógrafo y pintor húngaro. Ha pasado a la historia como uno de los más importantes profesores y teóricos del arte y de la fotografía desde su trabajo en la Escuela de la Bauhaus alemana.

experiencia por sí misma, sin embargo, no genera conocimiento. Es la reflexión sobre la experiencia la que crea conocimiento útil y por lo tanto debe ser compartida.

En este sentido, el autor describe claramente el actual modelo de la educación del diseño basado principalmente en el equilibrio que debe existir entre el conocimiento y la práctica profesional, dando como resultado un perfil capaz de identificar y resolver problemas apoyado en un trabajo multidisciplinario para mejorar el bienestar de las sociedades. El surgimiento de todo este ordenamiento del conocimiento del diseño ha sido desde que a ésta disciplina se lo ha tomado como parte de los sistemas educativos en los distintos niveles, para darle una significación formal frente a las otras disciplinas.

En respuesta, han surgido un sin número de metodologías empleadas en el proceso de diseño, las cuales han ido cambiando su estructura. Como se vio anteriormente, el diseño ha tenido un amplio recorrido histórico pero el acontecimiento que marcó la pauta para dar inicio a la búsqueda formal de una metodología que mejor responda a las objetivos del diseño, se dio en la Revolución Industrial. Sin embargo, en los años sesenta es el tiempo donde hubo el auge de las metodologías del diseño culminando con su academización y su correspondiente institucionalización como materia universitaria (Pérez., Pujades., Picas., & Orus., 2002). Es así que se distinguen dos tendencias en la proposición de métodos por diversos autores.

Enfoque científico.

Asimov (1970) establece un modelo de dos fases que se enfocan en la planeación-morfología y en el diseño detallado respectivamente. El método de Archer (1963) contiene la etapa analítica, creativa y de ejecución con una inclinación al método científico. Alexander (1964) mira la importancia de un análisis riguroso del problema y en adaptar a éste la estructura del programa del diseño.

El método usado en la Escuela de Ulm fue desarrollado por Gugelot (1963) y ampliado posteriormente por Burdek (1976). Se ha merecido la reputación de ser el baluarte de la metodología. Se sentaron los fundamentos de una científicación del proceso de diseño, aplicando algunos aspectos del pensamiento de Leibniz(1646-1716). Información, necesidades del usuario, aspectos funcionales, exploración de nuevas posibilidades formales, etapa de decisión presentando estudios de costo/beneficio, cálculo, normas y estándares de materiales y producción, prototipo (Pérez., Orus., Pujades., & Picas., 2002, págs. 389-390).

Tabla 8 Métodos de Diseño con Enfoque Científico.

Métodos de diseño con enfoque científico.		
Autores	Fundamento	Fases y/o etapas
Asimov Morris (1962)	Los diseñadores industriales vuelven los ojos hacia los métodos de la ingeniería	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación y morfología 2. Diseño detallado <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Análisis 2.2. Síntesis 2.3. Evaluación y decisión 2.4. Optimización, Revisión 2.5. Realización de prototipos
Archer (1963)	Listas de comprobación que determinan el proceso de diseño, pero apenas serán aprovechables por su excesiva formalización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analítica <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Definición del problema. 1.2. Obtener datos, preparar especificaciones y retroalimentar la fase uno. 2. Creativa <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Análisis y síntesis de los datos para preparar propuestas de diseño. 2.2. Desarrollo de prototipos 3. Ejecución. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Preparar estudios y experimentos que validen el diseño. 3.2. Preparar documentos para la producción
Alger y Hays (1964)	Presentaron una dedicación intensiva a los procedimientos de valoración de las alternativas de proyecto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del problema 2. Especificación (obtención de requerimientos). 3. Proposición de alternativas 4. Decisión 5. Revisión 6. Realización de prototipos 7. Pre-serie.
Alexander (1964)	La clave se encuentra en el análisis riguroso del problema y en adaptar a éste la estructura del programa del diseño y no al revés.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contexto: Mundo Real 2. Forma: Imagen mental. 3. Resultado: Imagen formal de la imagen formal
Escuela de Ulm Hans Gugelot (1963)	Experimentó un interés especial por la relación entre ciencia y diseño.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información. 2. Necesidades del usuario, aspectos funcionales. 3. Exploración de nuevas posibilidades formales. 4. Etapa de decisión presentando estudios de costo/beneficio. 5. Cálculo. Normas y estándares de materiales y producción 6. Cálculo de resistencias, desgaste, etc. 7. Prototipo

Fuente: Pérez, J. F., Pujades, N. V., Picas, J. T., & Orus, X. E. (2002).

Enfoque creativo

Todas las propuestas dadas se encuentran enmarcadas en la primera tendencia enfocada en el proceso científico. Sin embargo, aparece otra que contrasta totalmente, ya que engloba la corriente de la creatividad. Entre los autores bajo este paradigma están: MUNARI

(1979) señala que el diseño no es correcto proyectar sin método, buscar una idea sin hacer previamente un estudio, sin saber con qué materiales se construirá, sin el conocimiento de los procesos de fabricación. QUARANTE (1992), establece que para cada problema planteado se necesitará un esquema metodológico. MALDONADO (1977) resalta la coordinación y la integración de todos los factores que participan en el proceso. Factores funcionales, simbólicos o culturales, de producción. Las soluciones son casi infinitas. BONSIEPE (1985) solo dos métodos poseían valor instrumental para la actividad creativa: el método de la reducción de la complejidad de Alexander y el de la búsqueda de analogías o “Sinéctica” de Gordon.

Dentro de ésta línea también se encuentra PAPANEEK , quien mira al diseño como un esfuerzo consciente para establecer un orden significativo. JONES (1970) establece la relación entre inputs – outputs, utilizando al método como el medio para resolver el conflicto entre el análisis racional y el pensamiento creativo. LOBACH, propone que el proceso creativo está vinculado a la experiencia previa y las relaciones novedosas vinculadas a la información recopilada.

De esta forma se lleva a cabo el proceso de encontrar el problema, delimitarlo, buscar toda la información posible entorno a éste, desarrollar todas las posibles soluciones y realizar la más adecuada. Modelo taxonómico de Moles, Modelo general del proceso de diseño propuesto por la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Modelo Diana de Olea y González Lobo, Modelo textual/ contextual de Jordi Llovet y los Modelos proyectuales de Alexander, Archer, Asimow, Fallon, Guguelot, Scott y Sidal (Vilchis, 2014).

Tabla 9 Métodos de Diseño con Enfoque Creativo

Métodos de diseño bajo la corriente de la creatividad		
Autores	Fundamento	Fases y/o etapas
Jones (1970)	No desarrolló un método sino ideas propias de un lenguaje común en medio del diseño:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Caja negra: Teorías que consideran que la parte más valiosa del proceso del diseño se realiza en el subconsciente. 2. Caja de cristal: El procedimiento es más sistemático y racional (método analítico). <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Se fijan de antemano los objetivos y los criterios de evaluación. 2.2. Se analiza el problema antes de pasar a iniciar la búsqueda de soluciones. 2.3. La evaluación de las soluciones es lógica, en lugar de experimental. 2.4. Las estrategias se establecen de antemano, con ciclos de retroalimentación

Fallon (1971)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación 2. Información 3. Valoración 4. Creatividad 5. Selección 6. Proyecto
Sidal (1971)		<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición del problema 2. Examen de los diseños 3. Análisis 4. Optimización 5. Cálculo 6. Prototipos 7. Comprobación 8. Modificaciones
Munari (1979) Ricard (1985) Quarante (1992)	Método proyectual consistirá en la realización de una serie de operaciones necesarias, dispuestas en un orden lógico dictado por la experiencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problema <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Recopilación y análisis de los datos. 1.2. Límites: por razones. 1.3. Estudio de Materiales y Tecnología. 1.4. Disponibilidades tecnológicas. 1.5. Creatividad: elaborar una síntesis 2. Solución <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Dibujos constructivos. 2.2. Verificación. 2.3. Modelos: analizar los detalles y llegar al prototipo 3. Experimentación: pruebas, ensayos
Maldonado (1977) Dorfles (1977)	Coordinación y la integración de todos los factores que participan en el proceso.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores funcionales. 2. Factores Simbólicos o culturales 3. Factores Producción <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Técnico-económicos. 3.2. Constructivos 3.3. Sistemas, productivos y de distribución.
Taboada y Nápoli (1977)	Señalan la importancia de seleccionar los datos de toda índole incorporando los propósitos que se desean lograr del product (tipología de formas, las sensaciones que deberá transmitir, etc.)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datos iniciales y propósitos. 2. Alternativas. 3. Solución definitiva (creatividad del diseñador).
Bonsiepe (1985)	Dos métodos poseían valor instrumental para la actividad creativa: el método de la reducción de la complejidad de Alexander y el de la búsqueda de analogías o "Sinéctica" de Gordon	<ul style="list-style-type: none"> • La complejidad del problema • Proyectual. • La disponibilidad de recursos tecnológicos. • Los objetivos político económicos del Proyecto. • El tipo de problema.

Fuente: Pérez, J. F., Pujades, N. V., Picas, J. T., & Orus, X. E. (2002).

Los procesos involucrados en el diseño durante décadas han sufrido una traspolación metodológica, ya sea en el ejercicio académico como en el profesional. Desde el campo netamente académico se ha pretendido establecer un método para el diseño desde distintos enfoques teóricos, para poder generar uno que se ajuste a la resolución de problemas y suplir necesidades de la sociedad a través del diseño. Sin embargo, existe otra dimensión, como

derivaciones de la metodología del diseño en los métodos semióticos holísticos (de signos) y hermenéuticos (interpretativos).

Enfoque en “El diseño, el diseñador y lo diseñado”

Una de las exponentes más representativas en el contexto latinoamericano, se encuentra María del Carmen Vilchis (1998), quien distingue tres términos claves en el circuito del diseño “El diseño, el diseñador y lo diseñado”. El primero responde al quehacer de la actividad humana que puede ser concebido como una forma de arte, praxis poética para responder a una determinada función. Lo diseñado, en cambio, se refiere al producto de la acción con una carga de significación, y por último, el diseñador, es quien articula y organiza los elementos del diseño. Todo esto, afirma, debe ser ordenado bajo indicaciones y prescripciones para la solución de problemas en una “metodología del diseño”.

Vilchis, identifica claramente que el método del diseño, debe estar sustentado en estructuras lógicas, que faciliten al diseñador a unir el intelecto, la expresión y la creatividad. Esta herramienta debe evitar acciones arbitrarias e incoherentes para dar respuesta a los problemas, no solamente con su desarrollo sino con su aplicación. Es por esto que establece unas constantes metodológicas del diseño: información e investigación, análisis, síntesis, evaluación de alternativas. Además añade, formulación de alternativas y la definición del Proyecto, (Vilchis, 1998).

El gran abanico de métodos del diseño, presentan fases y/o etapas generalizadas, que engloban dentro de cada uno de ellas otros procesos. En el caso del proceso creativo, éste también cuenta con métodos particulares, entre ellos se tiene al Modelo XXI, que establece que el método no es solamente para informar cómo diseñar, sino para sugerir, convencer, inspirar y confrontar a través de momentos elementales: Concepción de ideas, configuración de las ideas y estructuración de las ideas, (Saavedra, 2009). Por otro lado, Mayorga (2008) establece un Modelo Biosis, mediante la aplicación de la biónica en el diseño como un puente entre la biología y la tecnología, que consiste en: Inicio Biosis, Análisis Biosis, Listado Biosis, Solución Biosis.

Enfoque descriptivo y cognitivo

En contraste a esto, en los últimos tiempos el proceso del diseño ha sido estudiado con el propósito de sistematizar su actuar en procesos metodológicos bajo posturas descriptivas y cognitivas, (Birkhofer, 2011). Otro representante, se tiene a Hernandis (1999) que considera el ciclo de vida del producto en un sistema para gestionar la complejidad multidimensional de un producto a partir de una desagregación de fases y etapas. En el modelo de Dym Little (2009) la característica principal es que existe una retroalimentación constante entre las tres partes claves de un Proyecto de diseño: cliente, usuario y diseñador. Abordan al diseño conceptual con un análisis sistemático a partir de subsistemas: forma (fo), función (fu) y ergonomía (er) (Briede-Westermeyer., Cabello., Pacheco., & Cartes., 2016).

Enfoque holístico

Westermeyer et al., (2016), establece desde un enfoque holístico, que el método del diseño para la fase conceptual no puede responder de una manera general a todas las empresas, sino a aquellas que posean características similares, el cual consiste:

- Fase 1: Definición del producto.
- Fase 2: Modelos Conceptuales.
- Fase 3: Espacio del Diseño e Integración.
- Fase 4: Diseño conceptual y desarrollo de alternativas.
- Fase 5: Selección y diseño final.

Proceso del Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina

Por otro lado, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina (2009) propone un proceso de diseño constituido por 7 fases: la definición de la estrategia, diseño de concepto, diseño en detalle, verificación y testeo, producción, mercado y disposición final, es decir, se planifica, se ejecuta, se verifica y se mejora, como se observa a continuación:

Tabla 10 Proceso de Diseño: I Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina

Qué	Para qué	Herramientas
<p>Definición estratégica</p> <p>A partir de un problema detectado se comienza a analizar y procesar la información disponible, en el contexto de la organización que llevará adelante el proyecto y su orientación estratégica.</p>	<p>Se busca obtener una primera orientación estratégica del proyecto, delimitando los márgenes de acción. Definir Qué se va a hacer, sin avanzar en Cómo hacerlo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de Diseño • Entrevistas a usuarios líderes Focus Group. • Sugerencias de clientes. • Observación de uso. • Análisis comparativo de productos. • Análisis de valor. • Mapa de producto. • Análisis PEST. Matriz FODA. • Planificación de escenarios. • Análisis de tendencias, costos y competencia. • Benchmarking. • Cronograma por fase. • Ciclo de vida del producto. • Rueda estratégica del ecodiseño
<p>Diseño de concepto</p> <p>Análisis y creatividad para dar forma a la idea de producto, de manera tal que pueda ser entendida por terceros. Marca el rumbo a seguir a partir de una conceptualización clara del producto.</p>	<p>Trazar los lineamientos de producto y su comunicación. Generar alternativas creativas con criterios de sustentabilidad de orientación al usuario y de inclusividad. Programar tareas, fijando plazos a cumplir. Analizar distintas alternativas para luego seleccionar una de ellas para llegar al diseño al detalle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming. • Rendering manual y 3D, bocetos, esquemas. • Collage, fotomontajes. • Maquetas de estudio. • Análisis funcionales, utilitarios y comerciales del producto, del entorno de uso, relación producto- usuario. • Análisis económico-financiero de rentabilidad, de mercado y tendencias. • Análisis de legislación vigente o futura.

Fuente: Instituto Nacional de Educación Tecnológica (2010)

Tabla 11 Proceso de diseño del instituto nacional de tecnología industrial de argentina

	Qué	Para qué	Herramientas
Diseño en detalle	Desarrollo de la propuesta, definiendo cómo construir el producto. Fase crítica para delinear criterios de sustentabilidad e inclusividad	Definir formalmente al producto y demás elementos (soportes gráficos, packaging, etc.) y las especificaciones técnicas para su producción. Armado del proyecto definiendo aspectos perceptivos y utilitarios, conjuntos y subconjuntos, geometría y vínculos entre partes, materiales a utilizar y procesos de producción. Documentar la información. Identificar proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Software para modelado 3D y de dibujo técnico (CAD). • Maquetas de estudio, prototipos rápidos. • Software para administración de proyectos. Análisis económico, financiero de rentabilidad. Análisis de mercado y tendencias. • Software para administración del ciclo de vida del producto (PML)
Verificación y testeo	Durante todo el diseño de detalle del producto se debe verificar que éste cumpla efectivamente con las características conceptuales del producto. Verificar entre otros aspectos, la seguridad, la calidad, confiabilidad y manutención.	Comprobar el cumplimiento de las especificaciones establecidas en las fases anteriores facilitando su paso a producción. También se verifican tanto las características técnicas como compatibilidad dimensionales, de ensamblado y montaje con miras a su producción. Validar la propuesta en condiciones de uso realistas, ajustar una solución fabricable y seleccionar proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Prototipos funcionales. • Testeo con clientes seleccionados. Focus Group • Ensayos de usabilidad y según normativas medioambientales. • Análisis de producto, contraponiendo al listado de requisitos.
Producción	Puesta en marcha de la producción, fabricando una serie corta o prueba piloto, utilizando y poniendo a punto los medios productivos necesarios. Durante ella se deberán adquirir o subcontratar recursos edilicios, equipos y herramientas de producción.	Se transfiere las capacidades y conocimientos necesarios para la producción y distribución. Se comienza la planificación del lanzamiento del producto. La fluidez del desarrollo de las actividades de esta fase reflejará de alguna manera las bondades del diseño trabajadas previamente. Especificar medios, tiempos y responsables. Evaluar la pre serie para solucionar defectos.	<ul style="list-style-type: none"> • Diagramas de procesos • Análisis de tiempos • Análisis de modo de fallos y efectos. • Diagnóstico de envases y embalajes. • Software para administración de proyectos. • Análisis económico, financieros de rentabilidad.

Fuente: Instituto Nacional de Educación Tecnológica

Tabla 11*Proceso de Diseño del Instituto Nacional de Tecnología Industrial de Argentina*

	Qué	Para qué	Herramientas
<i>Mercado</i>	Se realiza el lanzamiento del producto al mercado, conjuntamente con todos los elementos de apoyo proyectados a fin de que esté disponible para el público. También incluye el seguimiento del producto a través de su ciclo de vida económico.	Asegurar que confluyan todos los factores para la introducción del producto en el mercado. Iniciar la distribución y comercialización. Monitorear, controlar y modificar el cumplimiento de las acciones proyectadas. Una vez que se realizó el lanzamiento en forma exitosa comienza el ciclo más largo del producto: su entrega a los consumidores en forma continua y con buena calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Folletos, stands, P.O.P, avisos publicitarios entrevistas y otros medios, catálogos, página web y demás soportes gráficos de la estrategia de comunicación. • Sondeos y encuestas de opinión. • Estudios de mercado. • Análisis del ciclo de vida del producto. • Servicio de atención al cliente.
<i>Disposición final</i>	Se realiza el lanzamiento del producto al mercado, conjuntamente con todos los elementos de apoyo proyectados a fin de que esté disponible para el público. También incluye el seguimiento del producto a través de su ciclo de vida económico.	La desactivación de los distintos procesos suelen ocurrir en tiempos distintos. El proceso de venta puede continuar por mucho tiempo si se venden productos usados. El servicio posventa y la venta de repuestos puede continuar por más tiempo aún. La responsabilidad legal continúa hasta que no exista más el producto y sus consecuencias sobre la gente y el ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de verificación de parámetros medioambientales. • Análisis de Ciclo de vida (AVC) • Valoración estratégica ambiental (VEA) • Evaluación de cambio de diseño (ECO) • Matriz MET

Fuente: Instituto Nacional de Educación Tecnológica

Swedish Industrial Design Foundation

Swedish Industrial Design Foundation (s.f.) en Suecia, indica que el proceso de diseño varía dependiendo del proyecto y del área, sin embargo en todos los planteados existen ciertas semejanzas. Por lo cual el SVID propone seis etapas:

- **Puntos de partida y suposiciones.-** El diseño concierne a todos y a todo. Es una herramienta poderosa para influir en los corazones y las mentes y para promover el pensamiento creativo y la consideración humana. Nuestro entorno nos moldea profundamente, al igual que nuestros regalos y pasados. Los recursos tecnológicos, financieros y personales y los aspectos del tiempo son elementos básicos que deben definirse antes de que el trabajo pueda comenzar.
- **Estudios de usuario.-** Se lleva a cabo un análisis de necesidades y funcionalidad, que incluye exámenes de las condiciones generales (como estudios cuantitativos y cualitativos) y una serie de charlas y pruebas con los usuarios interesados. También es aconsejable ponerse en contacto con las redes involucradas y los medios. Toda esta información debe analizarse antes del trabajo pendiente.
- **Concepto y visualización.-** Desde la plataforma de las dos etapas anteriores, se desarrollan una o más propuestas conceptuales. Estos se presentan y prueban con la estrecha cooperación de otros especialistas y desde una perspectiva de producción y comercialización.
- **Evaluación y selección de concepto.-** Las propuestas se evalúan utilizando una serie de prioridades, cálculos, valoraciones de mercado y consideraciones técnicas. Las diferentes propuestas se combinan entre sí y una o más se seleccionan para un mayor desarrollo. Presentaciones preparadas
- **Puesta a punto e implementación.-** Las propuestas seleccionadas se desarrollan más y están firmemente ancladas con personas clave. La propuesta final se presenta, prueba y evalúa. Esto requiere la participación de otros especialistas capaces de ayudar, por ejemplo, en la elaboración de planos de producción y especificaciones. Una vez que todos los problemas potenciales han sido resueltos, el proceso de producción puede comenzar.
- **Seguimiento y evaluación.-** Después del inicio de la producción, todos los parámetros se evalúan para optimizar las mejoras futuras. La fase de seguimiento también incluye

nuevos estudios y pruebas de usuarios. El argumento de comercialización se adapta a los resultados de estas pruebas con el fin de promover las ventajas de los esfuerzos de diseño.

4. Etapas del proceso de diseño de indumentaria

El proceso de diseño se lo define como un método de trabajo que se compone de una serie de pasos o etapas para el cumplimiento de los objetivos, optimización de recursos y obtener ventajas competitivas. La siguiente estructura de proceso de diseño enfocada a la indumentaria, se encuentra basada en la que planteada por Munari, siendo la siguiente:

Tabla 12 Etapas del proceso de diseño de indumentaria

N	Etapas	Descripción
1	Definición del concepto de inspiración	Debido a que la industria de la moda tiene una dinámica acelerada, es necesario buscar temas que permitan actualizar los diseños de los productos.
2	Recopilación de datos	El punto de partida es el concepto, de donde surgen una investigación para obtener información, tanto gráfico como teórico, relacionada al mismo
3	Análisis de datos – cuaderno de ideas	Se realiza un filtro de la información y material a utilizar en el nuevo proyecto de diseño, sea éste teórico y gráfico, esto se documenta a través de un cuaderno de ideas (conceptobook) para que por medio de esto se pueda comunicar las ideas a todo el equipo de trabajo.
4	Board conceptual	Es la síntesis de toda la información recolectada, el mismo que sirve de soporte para el diseñador ya que permite la presentación del tema de forma clara.
5	Materiales tecnológicos y	Consiste en desarrollar una investigación de los recursos materiales y tecnológicos que se encuentran disponibles en cuanto a textiles, materia prima, avíos, así como la maquinaria y mano de obra capacitada para ciertas tareas específicas.
6	Partido de diseño	Corresponde al conjunto de decisiones acerca de las herramientas y elementos que se utilizarán para el planteamiento de una colección
7	Experimentación texturas –	La parte experimental permite dar características de originalidad y otorga mayor valor agregado a las propuestas
8	Diseño	Se establecen la tipologías que conformarán la colección, así como sus variantes dentro de la colección bajo los parámetros de unidad y cohesión mediante los elementos rectores
9	Moldería.	Se representa los patrones de las prendas en dos dimensiones.
10	Ficha técnica	Importante las fichas técnicas ya, tipos de costura y máquinas e impelentes a emplear, muestras de textiles e insumos, curvas de tallas, combinación de colores y todo dato relevante para la producción.
11	Construcción	Es la confección de las prendas mediante el ensamble de las piezas cortadas en la tela

Fuente: Información tomada de Sorger, R., Udale, J. (2007). Elaboración propia.

b. Procesos Productivos

Un proceso productivo es un conjunto de operaciones que se encuentran interrelacionadas. Permiten la transformación de las materias primas, denominados factores, para la creación de bienes o servicios con el objetivo de incrementar su valor para satisfacer

las necesidades detectadas. Los elementos que componen un proceso productivo son: “*los factores o recursos* que se refiere a toda clase de bienes o servicios económicos empleados con fines productivos; *las acciones*: combinan los factores en el marco de determinadas pautas operativas, y *los resultados o productos*: bien o servicio obtenido de un proceso productivo”, (Cartier, s/f)



Figura 14: Elementos del Proceso Productivo (EGD)

Fuente: Cartier, E.

1. Etapas del proceso productivo.

Las etapas que generalmente comprende un proceso productivo son las siguientes:

- **Entrada:** Son también llamados recursos, insumos, materias primas o factores productivos, son los elementos que se utilizan para llevar a cabo el proceso o transformación productiva.
- **Transformación Productiva:** Es el proceso que siguen las entradas para convertirse en el producto. Cuando un producto se encuentra en la instancia de transformación productiva, se denomina técnicamente "producto en proceso".
- **Resultado:** Es el bien físico o servicio brindado que resulta del proceso de transformación.
- **Retroalimentación:** Información que se provee para controlar el sistema y redefinir la gestión de producción en función de cambios en los insumos, de variación en los precios, de acontecimientos fortuitos. La retroalimentación le da dinámica al sistema, posibilitando el logro de mayor eficacia en gestión.

2. Recursos Utilizados

En el proceso productivo intervienen recursos tanto materiales, humanos, económicos y tecnológicos. Los que suelen intervenir en el proceso Productivo son los siguientes:

- **Materia Prima:** Es el componente identificable en el Producto Final o Acabado.
- **Insumos:** Son los componentes no identificables en el Producto Final o Acabado.
- **Materiales:** Son componentes que no forman parte directa en el producto final, pero son indispensables para la presentación o manejo del producto.
- **Mano de Obra:** Es el recurso humano que se emplea en el proceso de fabricación. Cuando es utilizada de forma directa en la producción se conoce como mano de obra directa y cuando no interviene de forma directa, se la denomina indirecta.
- **Capital de Inversión:** Está constituido por el Activo Fijo de la empresa.
- **Capital de Operaciones:** Está constituido por la cantidad de Recursos Monetarios para poner en funcionamiento una planta día a día.
- **Capacidad Empresarial:** Constituida por la capacidad gerencial de los que están a cargo de la empresa

3. Tipos de producción.

Los sistemas de producción se enfocan en: producción bajo pedido, la producción por lotes y la producción continua.

- **Producción Bajo Pedido:** La empresa que hace uso de este modo de producción solamente empieza a producir después de recibir el pedido de los productos por parte de los clientes.
- **Producción por Lotes:** Las empresas que trabajan bajo este sistema, producen cantidades limitadas de productos lo que se denominan “lotes”. Cada lote se mide para abastecer el volumen de ventas para un determinado tiempo.
- **Producción Continua:** Por lo general los productos resultantes de este sistema son estandarizados. El ritmo de elaboración es rápido y se desarrolla sin interrupciones. Este puede ser perfeccionado con el tiempo ya que el producto siempre es el mismo.

c. Manufactura de prendas en denim.

El denim posee características que le ha permitido adaptarse a diferentes rubros de indumentaria. Además, brinda comodidad, durabilidad, funcionalidad, cotidianeidad y

durabilidad. Su protagonismo rebasando las posturas de la moda, lo que le ha permitido estar vigente temporada tras temporada. Las prendas desarrolladas con esta base textil son auténticas, convirtiendo a los productos indumentarios en un producto atemporal y para cualquier época.

Su mayor representación en el trazado histórico es el jean, siendo la prenda más representativa y que más presencia tiene en el mercado, la más democrática y versátil, reinventándose cada vez a nuevos escenarios. “El denim supo amoldarse al contexto temporal como ningún otro material, y protagonizó de una u otra manera los estilos más significativos de cada momento histórico”, (Pozzetti, 2011, pág. 1).

1. El denim, orígenes y evolución.

El denim también conocido como mezclilla, hace referencia a una base textil que tiene su origen en Nimes, Francia, llamada en un principio como Source de Nimes para luego adaptar el título de Denim, (Counihan, 1956). La historia de éste textil ha trascendido por su significación que ha ido teniendo en el tiempo. Varios autores coinciden que es proveniente de Europa, llegando a Estados Unidos por el alemán Loeb Strauss, fundador en 1873 de Levi Strauss & Co. en el siglo XIX.

Inicialmente fue utilizado en prendas de trabajo por todos sus beneficios (resistencia a lavados, fuerza y desgaste) en forma de pantalón conocido tradicionalmente como “jean”. “Esta prenda acompañó a trabajadores en minas y granjas, a los primeros teenagers, a rebeldes y no tan rebeldes estrellas de Hollywood, a jóvenes idealistas, a rockstars que renegaban de su condición, a poderosas y ostentosas marcas de lujo y también a diseñadores independientes conceptuales y vanguardistas”, (Pozzetti, 2011, pág. 1). Por tal razón en cada época se fueron sumando esfuerzos para convertir a este rubro de vestuario en una poderosa industria a nivel mundial. Según Saulquin (2004) en su libro “Jeans: la vigencia de un mito” se detalla la evolución del denim juntamente con el jean:

Tabla 13 Evolución de denim y el jean

Año	Descripción
1870 a 1900: Levi Strauss y el origen del jean	<ul style="list-style-type: none"> • Levis Strauss nacido desarrollo los primeros pantalones en el año 1853.. • Jacob Davis reforzó las esquinas de los bolsillos con remaches de cobre y agregó doble pespunte en las costuras. • Strauss y Davis patentaron la novedad en forma conjunta el 20 de mayo de 1873. • Nació la primera marca: la Levi Strauss & Co., que difundió y comercializó en California los primeros jeans.

	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden destacarse el agregado a los pantalones de una doble fila de hilo naranja para simbolizar a la firma, el primer elemento no funcional.
1900 a 1940: De pantalones de trabajo a prenda de vaqueros	<ul style="list-style-type: none"> • Surgieron las primeras marcas que fueron y son competencia de Levi's: Lee y Wrangler. • Wrangler creó los jeans de color negro. Estos pantalones se consideraron como una prenda idónea para los cowboys y asistentes de rodeos, dando origen al estilo western. • Los actores Roy Rogers y John Wayne, fueron ganando atractivo y se arraigaron en los corazones de la audiencia como un símbolo de individualidad, independencia, aventura y libertad. • A mediados de 1935, Levi's publicó por primera vez sus jeans de mujer en la revista estadounidense Vogue. • En la Segunda Guerra Mundial los soldados recibieron los Levi's 501 como artículo básico aparecían en los pósters de propaganda bélica como símbolo de unidad y americanismo. • Esta prenda de trabajo y del ejército comenzaba a simbolizar una identidad para el pueblo americano.
1940 a 1970: De la Segunda Guerra Mundial al sello de la rebelión adolescente.	<ul style="list-style-type: none"> • En la década del '50, surgió una generación de jóvenes representada por figuras de artistas como Marlon Brando, James Dean y Elvis Presley que impusieron la imagen del joven rebelde y por un nuevo sonido, el rock'n'roll. • Nació el estilo casual y la imagen del jean se alejaba cada vez más de la prenda de trabajo duro y pasaba a ser sinónimo de juventud, glamour y rebeldía. • Marilyn Monroe comenzaron a vestir los jeans incluso en su vida privada. • Con el inicio del movimiento feminista, la cremallera o cierre del pantalón de la mujer, que iba al costado, se coloca al frente y es a partir de ese momento que el jean pasa a ser una prenda de vestimenta unisex. • Cuando Estados Unidos inició la Guerra de Vietnam, muchos jóvenes participaron en el movimiento anti-guerra y el jean fue la norma de vestuario en sus protestas. • Hicieron su aparición por primera vez los jeans acampanados (pata de elefante) y de cintura baja y una gran variedad de decoraciones, tejidos y colores que respondían al movimiento psicodélico.
1970 y 1980: El jean entra a la moda	<ul style="list-style-type: none"> • El Pop Art declaró que el arte debía estar atado a la realidad y no ser aristocrático, las masas acogieron estas ideas y las reflejaron en los pantalones denim. Así se estamparon caras de músicos y estrellas como Marilyn Monroe. • La cultura punk de la década del '70 utilizaron en sus jeans botones metálicos exagerados y con rasgones, agujeros y bordes deshilachados, que respondían a sus propios estándares estéticos. • Los diseñadores de alta costura también adoptaron el denim en sus colecciones. • El jean de los '70 logró una silueta más sexy por el ajuste del stretch. • Se obtuvo un denim más claro gracias a los lavados industriales con ácidos. • La competencia intensiva entre marcas se instala en los años '80. • La comodidad del jersey sedujo a muchos consumidores, pero la respuesta de las marcas de jeans fueron el uso de los neovados (estampados que simulaban manchas de lavandina) y los prelavados, invirtiéndose así en desarrollo tecnológico textil además de una fuerte apuesta en publicidad.
1990 a la actualidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se valoró ante todo calidad por encima de la cantidad y marcas famosas como Levi's tuvieron que recortar la producción. • En los años '90 el estilo retro invadió las calles y se volvieron a producir los pantalones acampanados y de tela azul oscura. • La protección del medio-ambiente hicieron que los jeans se llevaran sencillos y puros y se pusieron de moda los pantalones respunteados con hilo rojo, sin lavar a la piedra, y los jeans de segunda mano. • En la actualidad, el jean goza de una gran popularidad y es una prenda universal para la que continuamente se crean nuevos procesos y tratamientos. • La tendencia predominante es el calce perfecto, por lo que el denim se utiliza con un 2% de Lycra para lograr un mayor ajuste y comodidad.

Fuente: Información tomado de Saulquin, S. (2004). Elboración propia.

2. Cadena de valor de la industria del denim.

Hoy en día se lo considera al diseño como una estrategia y por ende al diseñador como el estratega. Según Gerstein (1988) el pensamiento estratégico es un punto de vista que proviene del estratega de los negocios, capaz de mirar al mundo de forma diferente. Además, el autor recalca que es importante desarrollar programas en base a decisiones estratégicas en toda la estructuración del funcionamiento de una empresa como: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas.

En base a lo mencionado, es importante identificar una herramienta que permita diagnosticar todas las actividades de una empresa. La cadena de valor ha sido un modelo propuesto por Porter y McKinsey, donde se identifica eslabones que comprenden una serie de actividades precisamente para la creación de valor, por medio del análisis de cada una. “Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas”, (Quintero & Sánchez, 2006, pág. 378).

Cadena de valor de McKinsey

Según este modelo, una empresa puede enfocar sus actividades en seis áreas principales de forma lineal, lo que a todas le da el mismo grado de importancia en el éxito de la empresa. Comprende una mezcla de funciones internas de la estructura productiva y la visión global del sector. En sus inicios la consultora lo denominaba como “sistema de negocio”. Para hacer uso de esta herramienta, es importante identificar los factores que permitan obtener la ventaja competitiva de la empresa, es decir, las que permitan dar la “satisfacción al cliente, las que diferencian de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa”, (Emprende & Andaluza, 2015, pág. 4).

Tecnología	Diseño de producto	Fabricación	Marketing	Distribución	Servicio
Sofisticación Patentes Elección producto/procesos	Función Características físicas Estética Calidad	Integración Materias primas Capacidad Localización Aprovisionamiento Producción de piezas Ensamblaje	Precios Publicidad Promoción Fuerza de ventas Empaquetado Marca	Canales Integración Inventario Almacenaje Transporte	Garantía Plazos Cautivo/Independiente Precios

Figura 15: Cadena de Valor de McKinsey.

Fuente: (Emprende & Andaluza, 2015, pág. 4)

Cadena de valor de Porter

Desde el enfoque de Michael Porter, la “cadena de valor” es un valioso instrumento de análisis interno de las empresas, con el fin de dar respuesta a la interrogante *¿cómo pueden las empresas identificar las fuentes de valor que les proporcionen una ventaja competitiva?*. El término se popularizó a finales de los 80, mediante los textos como Ventaja Competitiva y Estudios de Sectores Industriales de la Competencia. “Porter describe a la cadena de valor como un proceso en que la empresa crea valor para el consumidor en cada paso de la producción y venta del producto”, (Romero, 2006, pág. 11). Este autor esquematiza su modelo en dos tipo de actividades, de apoyo y primarias, siendo las siguientes

Actividades primarias:

- **Logística de entrada:** Comprende las operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- **Operaciones:** Se trata de actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en el producto final (fabricación, mantenimiento de equipo, etc.).
- **Logística de salida:** Almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- **Marketing y ventas:** Actividades encaminadas a proporcionar un medio por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio e inducirlos a hacerlo.

- **Servicio Posventa y Mantenimiento:** Actividades relacionadas con la prestación de servicios para mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

Actividades de soporte

- **Infraestructura de la empresa:** operaciones de apoyo a toda la empresa, y no a actividades individuales, como por ejemplo planificación, aspectos legales, contabilidad, finanzas, etc.
- **Investigación, Desarrollo y Diseño:** Cada actividad generadora de valor representa tecnología, ya sea a través de conocimientos ("know-how"), procedimientos o a través de la tecnología dentro del proceso.
- **Gestión de recursos humanos:** Son actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación y desarrollo de todo el personal de la empresa (Reclutamiento, entrenamiento, política salarial)
- **Aprovisionamiento:** Se refiere a la función de compra de materias primas utilizadas en la cadena de valor, no a materias primas compradas en sí. Acopio de materias primas, instalaciones, etc.



Figura 16: Cadena de Valor

Fuente: (Porter, La ventaja competitiva de las naciones, 1991)

Aquí se evidencia todas las actividades que se puede dar valor. Dentro de los beneficios que se obtiene al realizar un buen análisis de la Cadena de Valor, se encuentra que

puede aportar a la empresa una ventaja competitiva potencial, por lo cual es necesario definir la cadena de valor de la empresa de una forma clara. Además, Porter da un concepto más amplio denominado “sistema de valor”, donde incluye las cadenas de valor de los productores de los insumos, de la empresa, de los distribuidores y finalmente de los consumidores. Estas vinculaciones permiten a una empresa crear una ventaja competitiva por medio de alianzas estratégicas con otras empresas, (Romero, 2006, pág. 11).

Cadena productiva del sector textil e indumentaria

La industria textil e indumentaria es muy amplia, ya que comprende un sin número de actividades para poder llegar con el producto final al mercado. Las actividades productivas que se desarrollan dentro de esta esfera productiva son: el procesamiento de fibras, la fabricación de hilados y tejidos (insumos para la industria), y el diseño y confección de prendas de vestir y artículos para el hogar (bienes finales para el consumo), (Roca., Benedetti, & Ginsberg, 2013, pág. 4), como se puede mirar en el siguiente esquema:

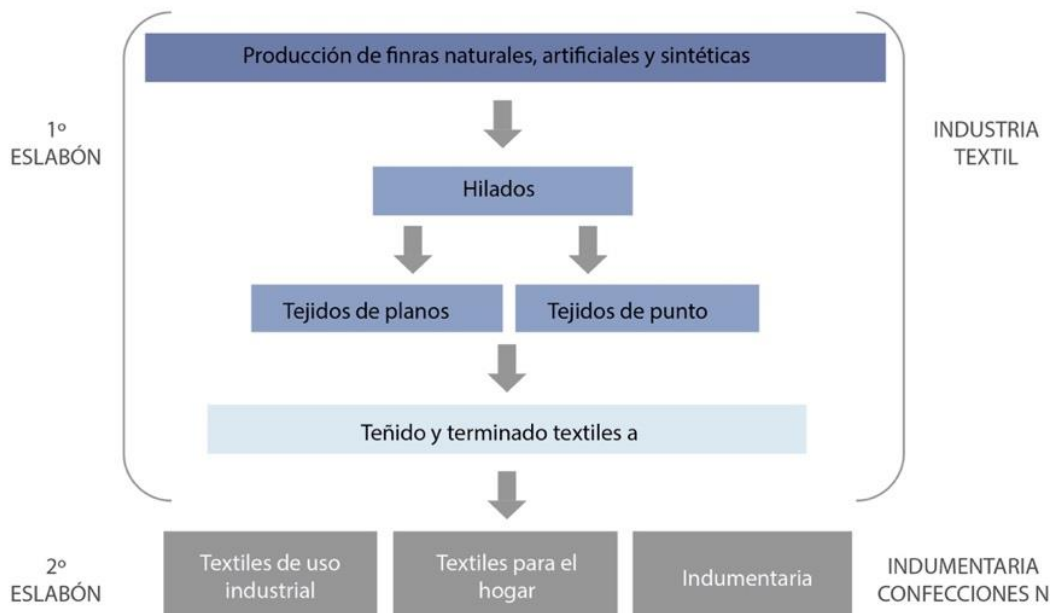


Figura 17: Cadena productiva del sector textil e indumentaria.

Fuente: (Roca., Benedetti, & Ginsberg, 2013, pág. 4)

Primer Eslabón – Industria Textil

La industria textil generalmente es tratada paralelamente con la industria de la indumentaria y confecciones, sin embargo, cada una posee características que las hace diferentes. Como se puede apreciar en la Figura 17. La cadena productiva de éste sector tiene su inicio en el eslabón de la industria textil. Este se encarga de proveer de la materia prima a

la industria de indumentaria y confección. Comprende las siguientes etapas manufactureras: producción de fibras, hilandería, tejeduría y terminación de textiles. Roca et al., (2013, págs. 4-7) en el documento “*Análisis de Diagnóstico Tecnológico Sectorial: Textil e Indumentaria*” realizan una descripción detallada de cada uno de los procesos.

Producción de fibras.- La fibra es la representación más básica de los componentes de un textil. La gran variedad de textiles existentes se debe a que para su desarrollo se ocupan fibras con diferentes propiedades físicas y químicas dependiendo de su procedencia (fibras naturales de origen vegetal, animal o mineral; fibras artificiales regeneradas de polímeros naturales y fibras sintéticas nuevas o recicladas)

Hiladura.- La materia prima en este proceso son las fibras, en donde son transformadas por medio de procesos que comprenden las etapas: cardado, ovillado, peinado y bobinado. En esta etapa se da las características de torsión en la unión longitudinal y de esto determinará la composición final de las telas y su calidad. Los hilados se clasificarán por:

- La materia prima que se procese: algodón, poliéster, viscosa y acrílico lanero.
- Su título o grosor, según la relación de la longitud y su peso
- Su torsión, según la cantidad de fibra y torsiones que necesite para su uso final (los tejidos de punto necesitan hilados con menor torsión, mientras que los tejidos planos necesitan mayor resistencia y, por lo tanto, hilados de mayor torsión).

Tejeduría.- En esta etapa, se estructura el tejido de la tela de donde se pueden obtener tejidos planos y tejidos de punto, según el tipo de maquinaria utilizada.

- **Tejidos planos.-** Consiste en el entrecruzamiento de dos sistemas de hilos (calada), uno de ellos en sentido vertical (urdimbre), y otro en sentido transversal (trama). La manera en la que se entrecruzan ambos sistemas originan los distintos tipos de telas, que son generalmente más rígidos que los tejidos de punto. A su vez, el proceso productivo describe dos pasos fundamentales: por un lado, el urdido (entrecruzamiento de hilos en sentido vertical) y encolado (entrecruzamiento de hilos en sentido transversal), y por otra parte, el tejido.
- **Tejidos de punto.-** Se estructuran por medio de agujas y son creados con un único sistema de hilos que se enlazan entre sí, formando el “dibujo”. Con este sistema se

logran géneros como jersey, interlock, rib, frisa, morley, piqué, etc. Los tejidos de punto se utilizan para la confección por ejemplo joggings, buzos, camisetas, sweaters, chombas, guantes, medias deportivas, ropa interior y otras prendas, además de artículos de limpieza como rejillas, trapos de piso y franelas.

Teñido y terminación de textiles.- Una vez tejidos las fibras se obtienen las telas, las mismas que son tinturadas o estampadas para luego proceder a los procesos de acabado para darle mayor ennoblecimiento textil.

Segundo Eslabón – Industria Indumentaria y Confecciones

En este eslabón se realizan los procesos de elaboración de prendas de vestir, textiles industriales y textiles para el hogar. En líneas generales, se puede asegurar que los tejidos planos se utilizan para la elaboración de textiles para el hogar, textiles de uso industrial y, dentro de las prendas de indumentaria, para la elaboración de camisas, blusas y pantalones. En cambio, los tejidos de punto se utilizan para la elaboración de buzos y prendas deportivas, remeras, polleras y ropa interior, entre otros. (Roca., Benedetti, & Ginsberg, 2013, pág. 7).

Producción de indumentaria.- Se realiza el diseño, preparación de moldes, corte, confección, avíos, terminaciones y planchado para luego ser comercializada donde entra en juego actividades de marketing y promoción. Sin embargo, el sistema productivo de las empresas ha cambiado, antes las actividades de diseño, moldería y corte de las telas eran realizadas al interior de las empresas, pero ahora se tercerizan a otras instancias. La actividad de diseño se lo sigue desarrollando dentro de la estructura productiva porque juega un rol fundamental en la creación del valor agregado de las prendas. Por otra parte, el corte hasta el planchado también son tercerizados en talleres de confección. De este modo, los fabricantes fueron concentrando sus actividades en las áreas de marca, imagen, diseño, marketing y comercialización, donde se requiere mayor nivel de calificación.

Cadena de valor de la confección del jean

El Ministerio de Industrias y Productividad (2013) propone un modelo de cadena de valor específicamente para la industria manufacturera de jeans. Tomando como base la establecida por Michael Porter, su estructura comienza con la etapa de investigación, diseño y desarrollo de productos, como el primer eslabón, donde se definen la calidad. Continúa con el eslabón de abastecimiento y almacenaje de materias primas e insumos, luego el eslabón de corte de prendas, posteriormente viene la confección. Una vez la prenda materializada se traslada al eslabón de la lavandería, luego pasa a los terminados y empaque para finalmente

ser puesto en el mercado. A continuación se presenta el esquema donde se identifica lo descrito:

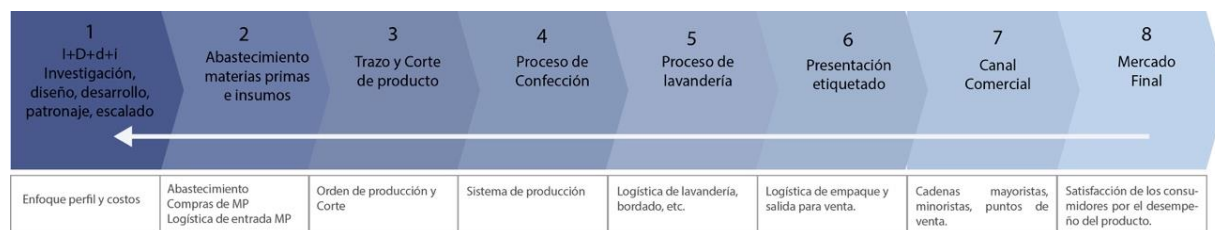


Figura 18: Cadena de Valor de Confección de Jeans

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad , 2013, pág. 10)

Aportes del diseño en la cadena de valor.

Según Manrique (2016) la gestión estratégica contemporánea ha integrado actividades propias del diseño en la cadena de valor de las empresas, debido a que las mismas necesitan rentabilizarse más a través de ventajas competitivas de costo y diferenciación. Con esto, “desde la investigación preliminar, el desarrollo de un concepto básico, la fase de diseño y desarrollo de prototipos, hasta su producción, comercialización y posventa, son reconocidas como prácticas estratégicas y operativas paralelas a las actividades primarias, que agregan valor y mejoran la competitividad de una empresa” (pág. 138).

Tabla 14 Aportes del diseño en la cadena de valor

Eslabones	
Actividades primarias	Actividades de diseño
I+D+i <ul style="list-style-type: none"> Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseños de productos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de nuevas necesidades y oportunidades. Rastreo y análisis de información sobre el entorno y el contexto del producto. Análisis de la competencia y el mercado. Definición de atributos del producto y concepto. Conceptualización, preproducción y pre comercialización.
Logística interna <ul style="list-style-type: none"> Selección, almacenamiento y distribución de materias primas. 	<ul style="list-style-type: none"> Selección de materiales de alta calidad, menor costo y bajo impacto ambiental.
Operaciones <ul style="list-style-type: none"> Transformación de insumos en la forma final del producto (Maquinado, envase, ensamble, pruebas, estampado, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño asistido por computador. Ingeniería concurrente. Gestión total de la calidad. Design for manufacturing. Rapid Prototyping. Análisis por elementos finitos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis modal de fallos y efectos.
Logística externa	<ul style="list-style-type: none"> • Recibo, almacenamiento y distribución física de un producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de empaques, envases y embalajes.
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de medios a través de los cuales los compradores acceden al producto y/o se informan de él. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de imagen e identidad corporativa. • Diseño de espacios, sistemas de exhibición, iluminación, material publicitario, página web, etc. • Diseño de servicios. • Diseño de experiencias de compra.
Servicio post venta	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto y/o potenciar la experiencia de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas de fidelización del cliente. • Medición del impacto del diseño desde niveles de rentabilidad, posicionamiento y ciclo de vida en el mercado. • Diseño para el reúso y reciclaje.

Fuente: (Manrique, 2016, pág. 138)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se centra en el método de estudio de caso por la naturaleza del trabajo, ya que tiene un enfoque cualitativo. Éste método es una herramienta valiosa porque permite medir y registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, así como también la obtención de la información en base a un abanico de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas. “Los estudios cualitativos son amigables de adaptarse al estudio de caso generalmente, por tratarse de temas que son únicos y que tienen determinadas características que ameritan un estudio profundo y un acercamiento más real del contexto donde se desarrolla el fenómeno a investigar”, (Chaves & Weiler, 2016, pág. s/p)

Además, Yin (1994) siendo el mayor referente en la investigación con estudios de casos, menciona que esta metodología se encarga de estudiar los fenómenos contemporáneos dentro de su contexto de la vida real. Por otra parte Sarabia y Sánchez (1999), indica que la metodología cuantitativa ha ido tomando relevancia por las posibilidades que presenta para explicar nuevos fenómenos y que además permite la elaboración de teorías influenciadas por elementos de carácter intangible, tácito y dinámico.

En la actualidad todos los enfoques para investigar el impacto del diseño en los diferentes contextos son muy importantes, ya que la investigación aplicada al diseño es un tema que en los últimos años ha comenzado a profundizarse, (Wolf, 2008). Estos son avances muy significativos, como se evidencia en varios países, donde usan al diseño como una estrategia competitiva, desde la academia hasta los campos productivos donde se desarrollan los profesionales.

En consecuencia, este estudio estará soportado en un enfoque cualitativo (estudio de caso), ya que su participación en las disciplinas -empresarial y enseñanza- que han desarrollado estudios entorno a las organizaciones, constituye una herramienta de investigación importante en la germinación de las teorías que configuran el campo de las empresas, por lo cual se toma como base lo que menciona Martínez Carazo (2006):

(...) la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos (pág. 169).

De esta forma, el desarrollo del marco referencial es el pilar fundamental para la presente investigación ya que permite identificar aportaciones científicas al estudio y facilita la selección deliberada de aquellos casos que se revelen críticos para valorar una o varias teorías existentes o en desarrollo. Además, el objetivo principal del estudio de caso a profundidad permitirá comprender las unidades de análisis para captar su heterogeneidad y sus características particulares.

Por otra lado, Yin (1984-1989) afirma que un estudio cualitativo basado en el estudio de caso pretende una “generalización analítica” desde un caso único o muchos, para ilustrar, representar o generalizar una teoría. Sin embargo, los estudios de casos múltiples refuerzan las generalizaciones analíticas desde dos enfoques. El primero como una replicación literal, al diseñar evidencia corroborada a partir de dos o más casos; y, el segundo como una replicación teórica para cubrir diferentes condiciones teóricas. “En consecuencia, la generalización de los resultados cualitativos no se puede transferir a una muestra probabilística extraída de una población, sino en el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos”, (Maxwell, 1998).

Por lo que, el estudio de caso en investigaciones contemporáneas es concebido como una estrategia para comprender las dinámicas presentes en escenarios singulares, que se apoya en la combinación de distintos métodos para la obtención de la información o las evidencias cualitativas y/o cuantitativas, (Eisenhardt, 1989).

3.1. Modalidad básica de la investigación

Es un estudio por un lado con naturaleza cualitativa (estudio de caso) Yin (1984-1989) recomienda la utilización de diversas fuentes de datos para garantizar la validez interna (las relaciones causales bajo ciertas condiciones y sus variaciones ante otras condiciones, para distinguir relaciones espurias) de la investigación, mediante el principio de la triangulación, para poder verificar la relación entre sí de los datos obtenidos.

Bajo este postulado, el estudio utilizará diferentes fuentes de información, tanto primarias como secundarias, bases de datos, internet, entrevistas, documentos y estadísticas relacionadas con el objeto de estudio, por lo que las modalidades para obtener la información necesaria serán las siguientes:

3.1.1. Bibliográfica – Documental.

La revisión bibliográfica constituye el punto de inicio de la investigación, con el propósito de obtener la información más importante en el campo de estudio. Los formatos que se revisarán serán: libros, revistas, actas de congresos, reportes técnicos, informes, manuales, tesis e Internet.

Hay que mencionar que las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso(s), toda vez que éstos contienen los constructos, es decir, conceptos, dimensiones, factores o variables que guían la investigación.

3.1.2. Campo.

Shaw (1999), indica que la investigación cualitativa mira al contexto social como un producto construido por las personas, por lo que el investigador es el principal instrumento para la recolección de datos, para poder acercarse al fenómeno con el propósito de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social.

Este tipo de investigación se apoya en las entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones mediante visitas in-situ con el propósito de identificar directamente la realidad y características de cada uno de los casos seleccionados, donde la observación directa juega un papel importante.

Además, la modalidad cualitativa se combina con la cuantitativa ya que esta última “permite el uso de técnicas estadísticas para conocer ciertos aspectos de interés sobre la población que se está estudiando” (Hueso & Cascant, 2012, pág. 1). Se desarrolla esta investigación combinada ya que para el procesamiento de datos obtenidos va a resultar necesario dar valoraciones a cada una de las variable para que en base a los porcentajes alcanzados por cada una de las marcas, se pueda situar a cada una en el nivel de la gestión de diseño que le corresponda.

3.2. Nivel o tipo de investigación

Las investigaciones cualitativas, pueden caracterizarse por su propósito y por la aportación teórica pretendida. De acuerdo al propósito y tomando en cuenta el método usado (estudio de caso), la investigación tendrá por un lado un nivel descriptivo, ya que se pretende identificar y describir los distintos factores que influyen en el fenómeno estudiado. También

será exploratoria, toda vez que se realizará un acercamiento entre teorías inscritas en el marco teórico y la realidad como objeto de estudio. Por la aportación teórica, se toma en cuenta lo que menciona Martínez (2006) al ver al estudio de caso como un método que ofrece sus mejores resultados en la generación de teorías.

3.3. Población y muestra

Una de las características del estudio de caso, es el tipo de muestreo que se emplea, ya que no se selecciona una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica. Según Eisenhardt (1989) “el objetivo de la muestra teórica es elegir casos que probablemente pueden replicar o extender la teoría emergente... deben adicionarse el número de casos hasta la saturación de la teoría”. Además, la autora menciona que el número de casos depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales.

Esto evidencia que los casos múltiples son una herramienta fundamental en la creación de una teoría en dos direcciones. Por un lado, la replicación entre casos individuales para corroborar las proposiciones específicas; y, por otro en el uso de múltiples casos para desarrollar la teoría elaborada. Todo esto va a depender de la habilidad del investigador para establecer los constructos (factores) explorados en la generación de la teoría. Cabe recalcar que los casos elegidos deben satisfacer el criterio de selección para poder cualificarlos como tal, los mismos que deben ser establecidos por el investigador, (Martínez, 2006, pág. 184)

3.3.1. Definición de las unidades de análisis

En una investigación cualitativa y específicamente en un estudio de caso (s), estos pueden ser simples o múltiples. Sin embargo, para la presente investigación usará “Los casos múltiples con unidad principal y una o más subunidades dentro de la principal” presentado por Yin (1984-1989) dentro de sus cuatro tipologías de unidades de análisis, es decir, se usarán casos múltiples integrados lo que permitirá realizar el estudio profundo en cada una de las empresas como un todo y en cada una de sus unidades que lo comprenden.

3.3.2. Tipo de Muestreo

En vista que la Gestión del diseño en las empresas es un tema nuevo y poco desarrollado en la esfera ecuatoriana. El estudio propuesto requiere de una revisión profunda

de los casos a investigar. Por lo tanto, el tipo de muestra que se utilizará es no probabilística, por lo cual se toma lo que menciona Hernández Sampieri et al., (2014):

La muestra de expertos: Este tipo de muestras son frecuente en estudios enfocados a mejorar un proceso industrial y de calidad. De acuerdo a la naturaleza del estudio, se requiere la opinión de expertos en gestión de las actividades del diseño en las empresas de manufacturera de indumentaria, que sirvan de soporte de acuerdo a sus experiencias profesionales y que además permitan la definición y validación de la estrategia propuesta, (Sampieri., Fernández, & Baptista., 2014, pág. 384)

Muestras por conveniencia: Es importante este tipo de muestra, toda vez que para llegar a concretar los objetivos de la investigación se necesita la apertura y disponibilidad de las unidades de estudio con el efecto de efectuar entrevistas a los actores que forman parte de las empresas. Este tipo de muestreo se aplicará tanto para expertos como para las empresas, ya que los primeros ayudarán a la definición de los indicadores.

3.3.3. Criterios de Selección.

Una parte de gran importancia dentro de una investigación es la selección de la muestra como fuentes que proporcionarán la información para ser analizada, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos establecidos. La población donde se direcciona el estudio, son las empresas de sector manufacturero de Indumentaria en Denim del Cantón Pelileo, de donde se seleccionaron a las que tengan dentro de su organización el protagonismo del diseño de indumentaria sea representando en un profesional o en un departamento.

Las cuatro marcas seleccionadas son VIRAL, CUPIDO, STATION y AVITUS, ya que estas cumplen con lo mencionado anteriormente y que además el investigador tiene la accesibilidad a la información para la recolección de datos a fin de aprender o comprender como se lleva a cabo la Integración de la Gestión de Diseño en estas empresas.

3.4. Operacionalización de variables

3.4.1. Variables independientes: Gestión del Diseño

Tabla 15 Operacionalización de la variable independiente

Variable Dependiente: Gestión del diseño				
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Los fundamentos del diseño no sólo se enmarcan en el “cómo producir”, sino “qué producir”, “para quién producir” y “por qué producir”, lo que ha provocado que se genere la conexión disciplinar de saberes. En primer lugar la gestión actúa desde un enfoque estratégico, táctico y operativo, y el diseño lo hace desde su capacidad proyectual, cognitiva y creativa lo que posibilita la definición de políticas, programas y proyectos de diseño coherentes con los objetivos organizacionales. (Universidad de Bogotá, 2014).	Competitividad	Conceptualización	¿Cuál es la misión y la visión de la empresa? ¿La empresa conoce las debilidades y fortalezas de la competencia?	T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos
		Ventaja Competitiva.	¿La empresa tiene claramente identificados sus factores claves de éxito que le permiten competir en el sector de negocios? ¿Cuándo la empresa se plantea dónde quiere estar respecto al mercado, el diseño tiene una función clara y definida para conseguir los objetivos corporativos?	
	Innovación	Conceptualización	¿Dentro de una visión global de la empresa, se encuentra establecida la innovación como elemento fundamental en la estrategia del negocio?	T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos
		Tipos de innovación	¿Qué tipo de innovación desarrolla dentro de su empresa? Producto Proceso Organización Comercialización	
			Beneficios de la innovación	

Tabla 15 Operacionalización de la variable independiente.

Variable Dependiente: Gestión del diseño				
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Los fundamentos del diseño no sólo se enmarcan en el “cómo producir”, sino “qué producir”, “para quién producir” y “por qué producir”, lo que ha provocado que se genere la conexión disciplinar de saberes. En primer lugar la gestión actúa desde un enfoque estratégico, táctico y operativo, y el diseño lo hace desde su capacidad proyectual, cognitiva y creativa lo que posibilita la definición de políticas, programas y proyectos de diseño coherentes con los objetivos organizacionales. (Universidad de Bogotá, 2014).</p>	<p>Gestión del Diseño</p>	<p>Conceptos básicos en torno al diseño</p>	<p>¿Los productos que vende la empresa tiene atributos particulares claramente identificados, en relación a las expectativas del consumidor final? ¿Se recopila, analiza, registra información del entorno (nueva tecnologías, legislación, competencia, proveedores, tendencias de mercado, clientes y consumidores con el fin de aplicarlos a las actividades de diseño y marketing?)</p>	<p>T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos</p>
		<p>EL rol del diseñador</p>	<p>¿Contrató profesionales de diseño interno o externo para realizar actividades de diseño de producto, diseño gráfico o cualquier otro tipo de diseño? ¿Qué actividades de diseño desarrolla el diseñador? ¿Cuál cree que es la actividad de diseño más relevante para la empresa? ¿Qué nivel de incidencia ha tenido en los siguientes aspectos la contratación de un donde ha profesionales de diseño? ¿Cuál es la modalidad de contratación de los profesionales de diseño? ¿Cuáles son las características por la que su empresa trabaja con profesionales de diseño?</p>	
		<p>Convergencia disciplinar: Gestión y Diseño</p>	<p>¿Existe un área, departamento u oficina interna de diseño en su empresa? ¿En qué años fue creado el área, departamento u oficina interna de diseño? ¿La empresa establece de manera formal una comunicación entre los diferentes departamentos para: tomar decisiones, asignar responsabilidades y controlar los avances en cada fase de las actividades de diseño?</p>	
		<p>Modelos del proceso de gestión del diseño</p>	<p>Según el listado ¿Cuáles son las etapas del proceso de diseño dentro de su empresa?</p>	

Tabla 15 Operacionalización de la variable independiente.

Variable Dependiente: Gestión del diseño				
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>Los fundamentos del diseño no sólo se enmarcan en el “cómo producir”, sino “qué producir”, “para quién producir” y “por qué producir”, lo que ha provocado que se genere la conexión disciplinar de saberes. En primer lugar la gestión actúa desde un enfoque estratégico, táctico y operativo, y el diseño lo hace desde su capacidad proyectual, cognitiva y creativa lo que posibilita la definición de políticas, programas y proyectos de diseño coherentes con los objetivos organizacionales. (Universidad de Bogotá, 2014).</p>	<p>Gestión del Diseño</p>	<p>Incorporación de la Gestión de Diseño en las empresas.</p>	<p>¿En qué nivel se lleva a cabo las actividades del diseño? ¿Bajo qué factor la empresa compete en el mercado? ¿La dirección de la empresa entiende al diseño como recurso de diferenciación? ¿El diseño desempeña un papel puntual en la competitividad de la empresa? ¿La dirección plantea una planificación del proceso de diseño como una actividad más dentro de la empresa? ¿La empresa se encuentra organizado por área de acuerdo a las funciones de cada una? ¿La dirección involucre a expertos externos en innovación y diseño para acciones estratégicas? ¿Se fomenta trabajar en equipos interdisciplinarios? ¿Re revisa los resultados del área de diseño mediante un análisis de causa efecto para identificar y corregir errores? ¿El diseño desempeña un papel esencial en la innovación de la empresa? ¿La correcta definición de los productos de la empresa se debe a las actividades coordinadas de marketing y diseño? ¿Los productos de la empresa no son valorados y reconocidos en el mercado por su diseño? ¿El público objetivo y la competencia son los únicos factores que determinan los rasgos distintivos del diseño de la empresa? ¿La empresa colabora con diseñadores externos puntualmente? ¿Un responsable de diseño suele coordinar y controlar los plazos y resultados de los proyectos? ¿El equipo de la empresa que apoya al diseñador abarca todas las funciones necesarias para el Proyecto?</p>	<p>T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos</p>

.4.2. Variable dependiente: Diseño y Manufactura de indumentaria en denim.

Tabla 16 Operalización de la variable dependiente.

Diseño y Manufactura de prendas en denim				
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La Industrial Designers Society of America (IDSA, 2010), “lo declara como una actividad cuya función es crear productos y sistemas que optimizan la función, el valor y la apariencia para el beneficio mutuo de usuarios y manufactureros, a través de la innovación y la colaboración interdisciplinaria”.	Sector Manufacturero	Características	¿Dentro de las siguientes actividades. ¿Cuáles son las que se desarrollan manualmente, con las ayuda de maquinaria o solamente con el empleo de la maquinaria? ¿Desarrolla algún tipo de material textiles, insumos, dentro de su empresa?	T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos
		Actividades	¿Dentro de su RUC, cuál es la actividad a la que se dedica su empresa?	
		Indicadores	De acuerdo a sus productos ¿cuál es nivel de producción mensual por cada uno?	
	Empresas Textil – Confección	Características Generales	La empresa, ¿está asociada a alguna cámara empresarial? Si no lo está, ¿planea asociarse? ¿Bajo qué modalidad de producción se desarrollan los productos de su empresa? Planta Maquilas. ¿Cuáles son principales proveedores de las materias primas, insumos, servicios?	T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos
		Clasificación de las empresas textil – confección en Ecuador.	Sobre la base de las ventas de la empresa, ¿podría describir cuál es el principal producto elaborado o reparado y la materia prima básica utilizada para su elaboración o reparación por parte de la empresa? ¿Cuál era la cantidad total de trabajadores en la empresa? ¿Cuál fue aproximadamente el monto de ventas durante el año 2017 (sin IVA y en moneda nacional)? ¿Cuál es el monto de su inversión total en su empresa?	

Tabla 16 Operalización de la variable dependiente.

Diseño y Manufactura de prendas en denim				
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
<p>La Industrial Designers Society of America (IDSA, 2010), “lo declara como una actividad cuya función es crear productos y sistemas que optimizan la función, el valor y la apariencia para el beneficio mutuo de usuarios y manufactureros, a través de la innovación y la colaboración interdisciplinaria”.</p>	<p>Diseño y manufactura de prendas en Denim</p>	Diseño de Indumentaria	Para diseñar un producto indumentario. ¿Qué factores se consideran?	<p>T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos</p>
		El rol del diseñador de indumentaria en la empresa	¿De qué actividades se dedica el diseñador de indumentaria?	
		Metodología de diseño	¿Cuál es el proceso de diseño de indumentaria dentro de la empresa?	
		Etapas del proceso de diseño de indumentaria	¿Cuáles son las actividades, herramientas y responsables que se utilizan en cada etapa del proceso de diseño?	
		Procesos Productivos	<p>¿El diseño acompaña y soluciona problemas del proceso productivo y contribuye a optimizar recursos – costo, tiempo y equipo humano-, en la fabricación de nuevos productos?</p> <p>La preparación para la comercialización es parte integrante del proceso de diseño y éste participa activamente definiendo elementos como: packaging, exhibición, publicidad y promoción?</p> <p>¿La empresa cuenta con un Sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes?</p> <p>¿Qué tipo de Sistema de producción tiene implementada su empresa?</p>	

Tabla 16 Operalización de la variable dependiente.

Diseño y Manufactura de prendas en denim				
Contextualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
La Industrial Designers Society of America (IDSA, 2010), “lo declara como una actividad cuya función es crear productos y sistemas que optimizan la función, el valor y la apariencia para el beneficio mutuo de usuarios y manufactureros, a través de la innovación y la colaboración interdisciplinaria”.	Manufactura de prendas en denim	El denim, orígenes y evolución.	¿Cuál es el origen de la industria del denim en el Cantón Pelileo? ¿Quiénes fueron los pioneros? ¿Cuáles son las marcas reconocidas?	T: Entrevista y encuestas I: Cuestionarios D: Empresarios, diseñadores y expertos
		Cadena de valor de la industria del denim.	¿Cuáles han sido los aportes del diseño a cada una de las actividades internas y externas que involucra el desarrollo de producto?	
		Cadena de valor de la confección del jean.	¿Cuáles son las principales etapa para la confección de un jean?	

3.5. Plan para la recolección de información.

Una de las características del paradigma cualitativo según Shaw (1999) es el compromiso que debe existir en la recolección de datos, que tiene lugar en el contexto donde ocurre naturalmente el fenómeno social para que el investigador pueda comprenderlo. Por lo que es recomendable que el investigador se apoye en equipos de audio para grabar las entrevistas, para luego ser transcritas y comparadas con las notas de campo y las mentales para su respectivo análisis.

Para darle mayor validez a la investigación, Yin (1984-1989) enfatiza que es importante la utilización de varias fuentes de datos para poder aplicar el principio de la triangulación, con el objetivo de identificar la relación que tienen los datos obtenidos. Para efecto, se utilizarán fuentes bibliográficas, bases de datos, internet, entrevistas a investigadores, expertos, empresarios, diseñadores, documentos y estadísticas relacionadas con la Gestión del Diseño en el mundo empresarial. Por lo tanto, se aplicarán distintos instrumentos de recolección de información, tales como: entrevista personal no estructurada y estructurada, observación directa estructurada y no estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado.

3.5.1. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Las técnicas y lo instrumentos que se utilizarán para el proceso de recolección de la información se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 17 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnicas	Instrumentos	Tipo de Información
Entrevista: Mediante ésta técnica se podrá establecer un contacto directo con los actores del tejido empresarial del sector textil – confecciones del Cantón Pelileo.	Cuestionario no estructurado y estructurado.	Primaria
Observación directa: Mediante ésta técnica se obtendrá información directa y confiable con la ayuda de medios audiovisuales (cámara de audio y video).	Fotografías, videos,	Primaria
Análisis de documentos: Debido a que las empresas se encuentran en un contexto de impacto en el desarrollo del país, se analizarán informes territoriales, documentos de prensa, planes nacionales, entre otros, además se revisará libros sean éstos impresos o digitales para dar mayor soporte al marco teórico de manera simultánea.	Fichas bibliográficas o catalográficas.	Secundaria.

Internet: Por medio de ésta técnica se obtendrá información muy valiosa puesto que contiene una inmensa cantidad de información.

Secundaria

3.6. Plan de procesamiento de la información.

Los datos obtenidos de las diferentes fuentes serán analizados en forma inductiva, es decir, guiado por la literatura inscrita en el marco teórico de la investigación. Yin (1994) señala que para realizar el análisis inductivo de datos cualitativos, no existe ninguna fórmula.

Tabla 18 El proceso de análisis inductivo

1	Análisis en sitio	En el lugar, cuando se recolectan los datos
2	Trascripción de los datos	Trascripción y análisis inicial de las entrevistas y notas de campo
3	Foco del análisis	Comparación constante de los temas que emergen y codificación de la información
4	Análisis profundo de la información	Comparación sustantiva de los encuentros con los conceptos establecidos en la literatura
5	Presentación del análisis al grupo de investigadores	Obtención del consenso y seguridad en la comprensión del análisis
6	Elaboración de la tesis	Producción de una tesis que proporcionará una comprensión válida del problema de investigación presentado

Fuente: Shaw, E. (1999)

3.7. Esquema general de la metodología de investigación.

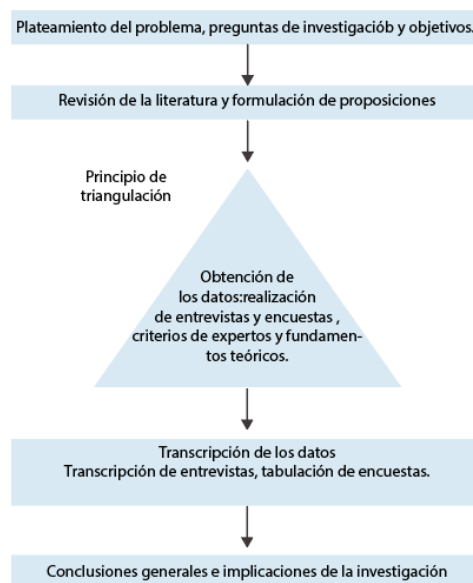


Figura 19: Procedimiento metodológico de la investigación

Fuente: (Martínez, 2006, pág. 182)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados.

La investigación tuvo como objetivo identificar los alcances de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo, por medio de factores que impiden y facilitan la integración del diseño en las mismas. Los factores que facilitan, se determinarán en base a un análisis comparativo de todos los modelos de medición de la gestión del diseño expuestos en el Capítulo 2: Marco Teórico (sustento teórico); y, los factores que impiden se obtendrá del estudio de la situación de las empresas (investigación de campo).

El modelo de medición de la gestión de diseño será tomado en base a la realidad local, en consideración que cuatro de éstos fueron desarrollados en países europeos y 2 en latinoamericanos. Por ello, se necesita conocer el estado de la situación actual del sector empresarial en general del Cantón Pelileo (macro entorno) y el de las empresas en estudio frente al diseño (micro entorno) que serán evaluadas en base a los factores determinados. Esto permitirá una reflexión en los empresarios acerca de la forma como habitualmente abordan el diseño dentro de sus organizaciones y proponer un modelo de diagnóstico para el sector.

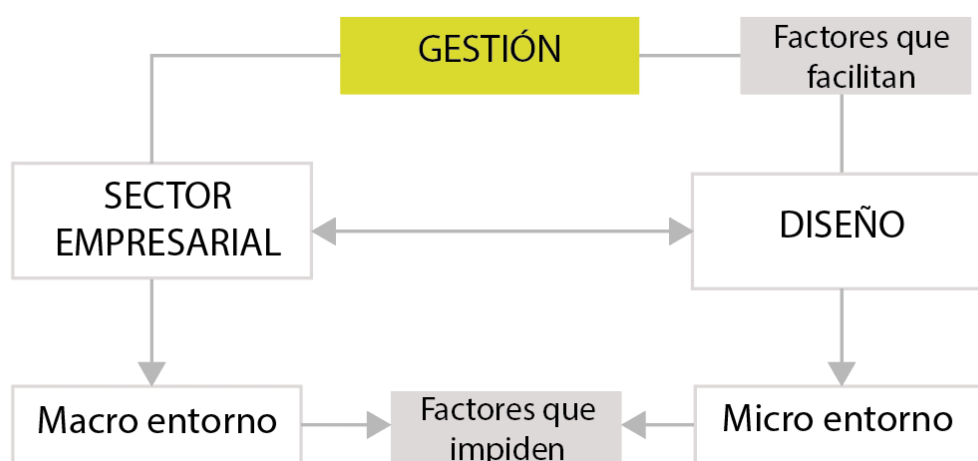


Figura 20: Esquema General de Análisis de datos

4.1.1. Análisis Teórico

a. Modelo de medición

La conciencia de incorporación del diseño en el tiempo y en los diferentes contextos ha sido adoptada en algunas empresas a nivel mundial, sobre todo en países desarrollados. Sin embargo, en el sector empresarial del cantón Pelileo se evidencia que los empresarios aún ignoran en qué situación se encuentran frente al diseño, cuáles son sus carencias, qué camino tomar para mejoras y cómo gestionar adecuadamente el diseño para lograr ventajas competitivas en base al diseño.

Se debe considerar lo que menciona Lewis, A., Murphy, D. & C. Mougnot (2009) “cada empresa representa una historia, una forma de organización, una realidad diferente que aun desarrollando la misma actividad productiva, manejan el diseño de forma distinta, porque adoptan enfoques diferentes”. Esto lo atribuimos a que las empresas de cada país de forma global son diferentes unas con otras, por lo cual es importante identificar el modelo de medición de gestión del diseño, ya que las empresas en estudio se encuentran en un estado muy básico de inserción del diseño.

Los modelos que serán analizados son: La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC) 2003; Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD) España; Modelo propuesto por Departure GmbH, Austria; Modelo HAGEDI, Colombia; y, Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa. Instituto Nacional de Tecnología Industrial, Centro de Diseño Industrial Argentina (INTI). Argentina.

Tabla 19 Datos generales de los modelos de medición de la gestión del diseño en la empresa.

Tipo de Fuente	Doc	Doc	Doc	Doc	Doc	Doc
Autor de la Fuente.	Magallanes, D (2014)	Magallanes, D (2014);	Magallanes, D (2014)	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI	Magallanes, D (2014), Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
Denominación del modelo	La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC) 2003.	Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD)	de Escalera de Gestión de Diseño (EGD). Centro de Marca, Reputación y Gestión de Diseño (CBRD) de la Universidad INHOLLAND	Escalera de Diseño Departure GmbH Austria	Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa INTI.	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
País	Dinamarca	España	Países Bajos	Austria	Argentina INTI	Colombia
Nº Niveles	4	5	4	4	6	5
Nominación	Nivel	Nivel	Nivel	Nivel	Grado	Estado
Fundamento	Permite clasificar a las empresas según el nivel de integración del diseño en la misma.	Las PYMES puedan evaluarse sin tener la necesidad de recurrir a auditorías con respecto al diseño con alta especialización y experiencia	La gestión del diseño se base en cinco factores: Conciencia de beneficios, Proceso, planeación, Experiencia y recursos.	Complementa los niveles del DDC y agrupa las empresas de acuerdo en 4 niveles.	Mide el grado de madurez de las empresas, en relación a la incorporación de la cultura del diseño, a través de 6 niveles denominados grados.	Propuesta hecha a base del modelo desarrollado por el INTI y el modelo propuesto por Departure GmbH

Tabla 19 Nivel 0 y 1 de los modelos de medición de la gestión del diseño en la empresa.

Denominación del modelo	La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC) 2003.	Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD)	de	Escalera de Gestión de Diseño (EGD). Centro de Marca, Reputación y Gestión de Diseño (CBRD) de la Universidad INHOLLAND	Departure Austria GmbH	Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa INTI.	de	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
País	Dinamarca	España		Países Bajos	Austria	Argentina INTI		Colombia
Nivel Cero	N/A	N/A		N/A	N/A	Dimensión nula		N/A
						Desconocimiento total del diseño.		
1er Primer	No diseño	Proyectos de Diseño	Sin Gestión de Diseño	No-diseño	Dimensión Intuitiva	Ausencia de Diseño		
Descripción	El diseño es una actividad invisible en la empresa realizado por cualquiera.	El profesional de diseño es contratado para resolver casos puntuales de diseño.	El diseño no juega ningún papel en la empresa.	El diseño no es considerado como un factor y tampoco como una tarea	Se presenta algún tipo de conocimiento vago del diseño.	La empresa desconoce por completo el valor del diseño.		

Tabla 19 Nivel 2 de los modelos de medición de la gestión del diseño en la empresa.

Denominación del modelo	La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC)	Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD)	de Escalera de Gestión de Diseño (EGD).	Departure Austria GmbH	Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa INTI.	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
País	Dinamarca	España	Países Bajos	Austria	Argentina INTI	Colombia
2do Nivel	Diseño como Estilo o Forma	Programa de Diseño	La Gestión de Diseño como Proyecto	Diseño como estilismo	Dimensión estética	Diseño como labor operativa
Descripción	Se ubica al final del proceso como una decoración o como un valor estético agregado.	La aplicación del diseño se da en los siguientes aspectos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa	Se utiliza simplemente como toque final al final del proceso.	El diseño es considerado como un atributo estético final del producto.	Empresas que toman al diseño como la estilización final del producto.	El diseño es una actividad puntual. en la estrategia empresarial.

Tabla 19 Nivel 3 de los modelos de medición de la gestión del diseño en la empresa.

Denominación del modelo	La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC)	Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD)	de Escalera de Gestión de Diseño (EGD).	Departure Austria GmbH	Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa INTI.	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
País	Dinamarca	España	Países Bajos	Austria	Argentina	Colombia
3er Nivel	El Diseño como proceso	Políticas de Diseño	La Gestión de Diseño como función	Diseño como proceso	Dimensión Operativa: Diseño y desarrollo	Diseño no es una competencia básica
Descripción	Es un proceso más de la compañía y se lo integra en etapas tempranas del desarrollo de nuevos productos o servicios.	Elaboración de programas de gestión que permiten el desarrollo de diversos programas de diseño.	El diseño es utilizado proactivamente.	El diseño es un proceso que acompaña al desarrollo de producto desde una etapa temprana.	Organizaciones que integran al diseño a su método de trabajo, sistematizado en un proceso claramente determinado.	El diseño se incorpora en la estructura de la empresa, acompaña en el desarrollo de producto.

Tabla 19 Nivel 4 de lo modelos de gestión del diseño en la empresa.

Denominación del modelo	La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC)	Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD)	de Escalera de Gestión de Diseño (EGD).	Departure GmbH Austria	Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa INTI.	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
País	Dinamarca	España	Países Bajos	Austria	Argentina	Colombia
4to Nivel	Diseño como Estrategia	Estrategia de Diseño	La Gestión de Diseño como cultura.	Diseño como innovación	Diseño e Innovación	Diseño vinculado a los proyectos
Descripción	Se enfoca en la relación con la estrategia de la empresa y su visión de futuro en la cadena de valor de la que forma parte.	Aplicación del diseño en sus tres ámbitos: producto, comunicación de producto e imagen corporativa	La alta dirección como los diferentes departamentos está estrechamente relacionados con el diseño.	Se combina con la visión de la empresa con su futuro rol en la creación de la cadena de valor y no solamente al producto.	El diseño es facilitador de la innovación y un factor de peso en la toma de decisiones.	El diseño ocupa un lugar importante pero no es fruto de una estrategia empresarial de diferenciación.

Tabla 19 Nivel 5 y 6 de los modelos de gestión del diseño en la empresa.

Denominación del modelo	La Escalera de Diseño (Design Ladder). Centro Danés Diseño (DDC)	Modelo de Autoevaluación. Barcelona Centro de Diseño (BCD)	de Escalera de Gestión de Diseño (EGD).	Departure GmbH Austria	Modelo de Incorporación de Diseño en la Empresa INTI.	Herramientas de apoyo a la gestión de diseño. HAGEDI
País	Dinamarca	España	Países Bajos	Austria	Argentina	Colombia
5to Nivel	N/A	Filosofía de Diseño		Dimensión Estratégica		Diseño vinculado a la estrategia
		Implica la integración plena del diseño en los valores de la empresa. “Empresa basada en el diseño”.		Existe una fuerte incorporación del diseño y los diseñadores en la estructura de la empresa y en su nivel de estrategias.		La empresa ve al diseño como un factor de innovación ligado a la estrategia empresarial.
6to Nivel	N/A	N/A		Dimensión Filosófica		
				Integración plena del pensamiento de diseño en las acciones de la empresa.		

En base a los modelos establecidos, para el presente estudio, se ha tomado el presentado en el manual de Herramientas de apoyo a la gestión del diseño en las empresas, desarrollado por la Universidad Pontificia Javeriana de Bogotá (Colombia) por medio del Grupo de Investigación en gestión de Diseño y de la Fundación PRODINTEC –Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias- (España).

Éste modelo se plateó en base a dos modelos. El primero, es el realizado por el INTI de Argentina, en donde se evidencian 6 grados de integración del diseño en las empresas y se diferencia de los demás por tiene una amplia escala de medición, lo que facilita la ubicación de la empresas. El segundo es el desarrollado por Departure GmbH que presenta una estructura basada en la estrategia y a la cadena de valor, además complementa a la escalera de diseño Danés.

Aunque estos dos modelos fueron concebidos en contextos totalmente diferentes al ecuatoriano, cabe recalcar que el modelo a utilizar realizó unas adaptaciones en torno a la realidad colombiana que en cierta medida se acerca al contexto de Ecuador. Además, propone cinco niveles que lo denomina estados, siendo los siguientes:

- **Estado 1. Ausencia de Diseño:** La empresa desconoce por completo el valor del diseño o no lo consideran necesario para generar nuevos productos.
- **Estado 2. Diseño como labor operativa:** El diseño es una actividad puntual. Se relaciona con las características funcionales y/o formales del producto y sólo se vincula en la fase operativa del proyecto. No es realizado exclusivamente por diseñadores y sus labores no inciden en la estrategia empresarial.
- **Estado 3. Diseño no es una competencia básica:** El diseño se incorpora en la estructura de la empresa, acompaña en el desarrollo de producto. Puede estar a cargo de diseñadores o de personal de otras áreas y se centra principalmente en cómo hacer las cosas, sin conocer a profundidad el consumidor.
- **Estado 4. Diseño vinculado a los proyectos:** El diseño ocupa un lugar importante pero no es fruto de una estrategia empresarial de diferenciación. Proceso que acompaña al desarrollo de productos o servicio. Está a cargo de diseñadores, pero aún no aporta innovación en el valor porque no se conoce lo suficiente al consumidor final.

- **Estado 5. Diseño vinculado a la estrategia:** La empresa ve al diseño como un factor de innovación ligado a la estrategia empresarial. Participa en la construcción del posicionamiento de la marca y es un factor clave en la diferenciación en producto y servicio. Está dirigido por diseñadores que conocen su aporte e impacta en la cadena de valor del productor, el distribuidor y el consumidor.

En esta propuesta, el estado 2 a diferencia de los otros modelos se divide en dos partes, lo que permite ampliar las opciones de inserción de las empresas en niveles bajos de implementación de diseño.

Factores.

La estructura de la herramienta de autodiagnóstico en Diseño (HADEGI), enfoca su análisis en cinco categorías, que constituirían los factores para la investigación. A partir de estos se obtiene la información necesaria para poder establecer un diagnóstico de las empresas tanto de forma interna (micro entorno) como su relación con su entorno (macro entorno). A continuación en la Tabla 17 se expone gráficamente los factores que inciden en la gestión del diseño en la empresa y posteriormente se establece en la Tabla 18 una lista de los parámetros que necesitamos analizar tanto en el macro como micro entorno.

Tabla 20 Factores que inciden en la gestión del diseño en la empresa

Categoría Factores	Descripción	Variables
1. Cultura Empresarial	Analiza las variables postura, estratégica de la empresa, visión global y toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Características generales. • Línea de productos. • Asociación. • Número de empleados. • Año de creación. • Ventas • Mercados de demanda • Misión y Visión. • Valores empresariales. • Estrategia de la empresa.
2. Enfoque estratégico del diseño	Analiza las variables comprensión del valor del diseño, definición de elementos diferenciadores que creen barreras, lugar del diseño en la estrategia empresarial y campos de acción del diseño en la empresa: entorno, comunicación y producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del diseño. • Contratación de servicios de diseño. • El diseño como estrategia de posicionamiento. • Campos de acción del diseño.
3. Visualización del mercado	Analiza las variables conocimientos estratégico del usuario, conocimiento estratégico de la competencia, conocimiento del entorno e identificación de oportunidades de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades de la empresa. • Oportunidad y amenazas del entorno.

		<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del cliente. • Necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores. • Análisis de información del entorno.
4. Organización del Diseño	<p>Analiza las variables planificación del diseño, comunicación del diseño al interior y exterior de la empresa, relaciones interdepartamentales y recursos para el diseño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura funcional de la empresa. • Participación de diseñadores. • Área de diseño. • Número de diseñadores. • Actividades de diseño. • Departamento de diseño. • Perfiles de diseñadores. • Desempeño del profesional de diseño. • Tiempo de la creación del departamento de diseño. • Presupuesto de diseño. • Infraestructura para el diseño. • Plan general de diseño. • Comunicación del diseño con otras áreas. • Comunicación formal de las actividades de diseño.
5. Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios	<p>Analiza las variables planificación del proyecto, definición estratégica de producto, concepto de diseño, preproducción, pre comercialización, lanzamiento y servicio post-venta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución del diseño. • Comercialización. • Sistema de análisis y seguimiento. • Proceso de diseño. • Tiempos de diseño. • Responsables de las actividades de diseño. • Análisis de necesidades del consumidor, del sector y la competencia. • Documento formal de diseño. • Validación del producto. • Nuevos desarrollos.

Tabla 21 Variables de análisis de la gestión del diseño en la empresa

Categoría Factores	Variables	Macro entorno	Micro entorno
1. Cultura Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Características generales. • Línea de productos. • Asociación. • Número de empleados. • Año de creación. • Ventas • Mercados de demanda • Misión y Visión. • Valores empresariales. • Estrategia de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación del sector empresarial del cantón Pelileo: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL). 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura corporativa. • Pensamiento de la empresa. • Características generales de la empresa. • FODA de la empresa.
2. Enfoque estratégico del diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción del diseño. • Contratación de servicios de diseño. • El diseño como estrategia de posicionamiento. • Campos de acción del diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspecto sociocultural. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura corporativa. • Pensamiento de la empresa. • Estructura de la empresa.
3. Visualización del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y debilidades de la empresa. • Oportunidad y amenazas del entorno. • Perfil del cliente. • Necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores. • Análisis de información del entorno. 		<ul style="list-style-type: none"> • Características del consumidor. • Segmentación
4. Organización del Diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura funcional de la empresa. • Participación de diseñadores. • Área de diseño. • Número de diseñadores. • Actividades de diseño. • Departamento de diseño. • Perfiles de diseñadores. • Desempeño del profesional de diseño. • Tiempo de la creación del departamento de diseño. • Presupuesto de diseño. • Infraestructura para el diseño. 		<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. • Estructura de la empresa: organigrama. • Recursos humanos, económicos y materia prima.

	<ul style="list-style-type: none"> • Plan general de diseño. • Comunicación del diseño con otras áreas. • Comunicación formal de las actividades de diseño. 	
5. Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución del diseño. • Comercialización. • Sistema de análisis y seguimiento. • Proceso de diseño. • Tiempos de diseño. • Responsables de las actividades de diseño. • Análisis de necesidades del consumidor, del sector y la competencia. • Documento formal de diseño. • Validación del producto. • Nuevos desarrollos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos productivos y de comunicación. • Capacidad de producción

En base a los factores o categorías identificadas en el modelo, se hace una relación con las variables que se necesita investigar tanto del macro entorno como del micro entorno a través de las diferentes técnicas de investigación establecidas. Para el cual se precisa construir las herramientas guías para el estudio, que se basan en los enunciados que plantea el modelo seleccionado, los mismos que serán adecuados dependiendo la unidad de investigación.

Los enunciados se refieren a preguntas planteadas con una estructura abierta y por categoría. A continuación se mencionan:

Categoría 1. Cultura Empresarial

- La empresa tiene claramente identificados sus factores claves de éxito que le permiten competir en el sector de negocios
- Dentro de una visión global de la empresa, se encuentra establecida la innovación como elemento fundamental en la estrategia del negocio
- Explorar y apoyar nuevas ideas para ofrecer al mercado. Es una práctica frecuente en la empresa.

Categoría 2. Enfoque estratégico del diseño

- La empresa ve el diseño como un factor clave que le facilita mejorar el posicionamiento de su imagen y diferenciarse en el mercado.
- Los productos y/o servicios que vende la empresa tienen atributos particulares claramente identificados, en relación a las expectativas del consumidor final.
- Cuando la empresa se plantea dónde quiere estar respecto al mercado el diseño tiene una función clara y definida para conseguir los objetivos corporativos.
- La estrategia corporativa contempla de forma coordinada todos los campos de acción del diseño, interviniendo en el desarrollo del producto, en su comunicación –folletos, catálogos, web, etc.- y en la ambientación del entorno donde se va a exhibir – showroom, stands feriales, puntos de venta, etc.-.

Categoría 3. Visualización del mercado

- Se identifican y analizan en profundidad las necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores finales.

- La empresa conoce las debilidades y fortalezas de la competencia.
- Los esfuerzos y decisiones de diseño se enfocan en la satisfacción de las demandas del consumidor teniendo en cuenta también a la competencia.
- Se recopila, analiza y registra información del entorno como: nuevas tecnologías, legislación, competencia, proveedores, tendencias de mercado, clientes y consumidores con el fin de aplicarlo a las actividades de diseño y marketing.
- La información del entorno se utiliza en las actividades de diseño y marketing con el fin de aprovechar las oportunidades detectadas.

Categoría 4. Organización del Diseño

- Hay un plan general de diseño conocido por toda la organización con metas, actividades, responsabilidades, recursos y tiempo establecido.
- Se comunica permanente a las diferentes áreas internas y externas (proveedores, distribuidores y consumidores), la importancia que tiene el diseño para la empresa y cómo quieren las directivas que esto se refleje en las acciones que diariamente se realizan.
- La empresa establece de manera formal una comunicación entre los diferentes departamentos para: tomar decisiones, asignar responsabilidades y controlar los avances en cada fase de las actividades de diseño.

En cuanto al recurso diseño

- En los proyectos de diseño participan diseñadores industriales profesionales
- Se cuenta con personal dedicado a gestionar las actividades de diseño.
- Existe un presupuesto asignado a las actividades de diseño que se revisa y actualiza periódicamente.
- Existe una infraestructura física de apoyo a las actividades de diseño (espacio físico, equipos, software, maquinaria para desarrollo de muestras y/o modelos).

Categoría 5. Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios

Esta categoría tiene dos apartados: planificación del proyecto y la definición estratégica y diseño de concepto. El segundo a los procesos de preproducción, pre comercialización y posventa.

- Al iniciar el diseño de un producto se realiza con frecuencia una planificación previa con un cronograma de actividades específico.
- El desarrollo de los productos es fruto del frecuente análisis de posibles escenarios, elaborados a partir del conocimiento de las necesidades del consumidor, de la información del sector y de la competencia.
- El diseño de los productos inicia con la elaboración de un brief de diseño (documento escrito) que resume información de mercado, financiera y orienta conceptual y técnicamente el desarrollo.
- En la etapa creativa, el equipo de diseño genera alternativas a partir de la interpretación del brief realizado anteriormente.
- Cuando se está desarrollando un nuevo producto, se validan las alternativas de diseño con el consumidor final.

En cuanto al proceso productivo

- El equipo de diseño de la empresa conoce las nuevas posibilidades tecnológicas – maquinaria, software, equipos, etc.-, para el desarrollo de productos.
- El diseño acompaña y soluciona problemas del proceso productivo y contribuye a optimizar recursos – costos, tiempo y equipo humano-, en la fabricación del nuevo producto.
- La preparación para la comercialización es parte integrante del proceso de diseño y éste participa activamente definiendo elementos como packaging, exhibición, publicidad y promoción.
- Para el lanzamiento de un nuevo producto, diseño apoya la definición de la imagen y el posicionamiento tanto de la marca como del producto.
- La empresa cuenta con un sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes.

b) Macro entorno:

1. Sector manufacturero de textil y confección del Ecuador

El sector manufacturero de textil y confecciones ha constituido desde su nacimiento como uno de los sectores que ha impulsado el desarrollo económico de un país. Involucra diversos aspectos que se integran en cuanto a recursos naturales y humanos (empleo).

La industria textil en el Ecuador, es una de las actividades más antiguas y tradicionales. Sus inicios se remontan en la época colonial, donde la Sierra Centro Norte – que actualmente es Ecuador- se experimentó el auge de la exportación, (Varela, 2011, pág. 3). Desde entonces, el sector se ha desarrollado a tal punto que según el Censo Nacional Económico 2010, está comprendido por tres grandes actividades productivas: manufactura, comercio y servicios. (Manuel, Muñoz, Durán, & Mayiya, 2016, pág. 4), por lo que se le define como “el sector de la economía que produce telas, hilos, ropa y productos relaciones, dentro de los cuales se incluye el calzado”, (Alencastro, 2016, pág. 2).

Sin embargo, ésta actividad ha tenido que enfrentar grandes desafíos de alzas y bajas porque no ha sido considerado como una industria de prioridad para el desarrollo del país. Éste sector como se mencionó anteriormente en el Marco Referencial en el capítulo II , se caracteriza porque demanda mano de obra intensiva, lo que le convierte en una fuente importante de generación de empleo. (Varela, 2011).

Dentro del un registro histórico, las empresas textiles ecuatorianas han dirigido sus ventas en su mayoría al mercado local y en un menor porcentaje a mercados extranjeros. Sin embargo, a partir de la década de los 90, las exportaciones textiles fueron incrementándose, salvo por algunas caídas en los años 1998 y 1999. A partir del año 2000, momento en que el Ecuador toma su moneda nacional al dólar, se genera un incremento en las exportaciones del 8.14% en contraste al año 1999, siendo el año 2013 donde alcanza el record de exportaciones textiles, superando los 114 millones de dólares (Varela, 2011).

Hay que rescatar que en los últimos años se ha producido una caída en las exportaciones, sobre todo a Colombia. Para el año 2015 las mismas, cerraron en 79 millones que según los antecedentes son las mismas cifras que se tenía en el año 1990. Los registros de la dinámica del sector en el año 2015, según el Boletín de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador, informan lo siguiente:

Tabla 22 Distribución del sector manufacturero textil y confecciones 2015

Total	Actividades Económicas	%
11.006	Actividad de Manufactura	
	Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel	74,2%
	Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir	8,2%
	Fabricación de calzado	8,2%

	Otras actividades de manufactura	9,4%
31.983	Actividades de Comercio	
	Venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados	80%
	Venta al por menor de textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercado	13%
	Otros negocios similares	7%
4.054	Actividades de Servicios	
	Reparación de calzado y artículos de cuero	56%
	Lavado y limpieza de productos textiles y de piel	44%

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de (Manuel, Muñoz, Durán, & Mayiya, 2016)

La concentración de las empresas manufactureras para el año 2015 se da en las actividades de fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel; venta al por menor de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero en comercios especializados; y, Reparación de calzado y artículos de cuero. En cuanto a la ubicación a nivel geográfico, Pichincha (27%), Guayas (17%), Tungurahua (8,1%), Azuay (7,5%) e Imbabura (4,5%) son las provincias donde se asientan el mayor número de establecimientos del sector textil.

Según Boletín 2016 de la Asociación de Industrias Textiles del Ecuador (AITE), indica que 153.350 personas según cifras oficiales del INEC se encuentran trabajando en la actividad textil y confección en todo el Ecuador hasta finales del año 2015, ubicándolo como la segunda industria manufacturera en ofrecer plazas de trabajo para los ecuatorianos. Sin embargo, su incidencia social es de mucho impacto cuando se evidencian la distribución de empleo dentro del sector, que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23 Distribución del empleo del sector 2015

Características	%
Mujeres (madres de familia y cabezas de hogar)	72,53%
Jóvenes entre los 18 a 30 años	30%
Personas entre los 31 y los 65 años	65%

Fuente: (Asociación de Industriales Textiles del Ecuador , 2016)

Los datos permiten observar que es un sector que favorece al desarrollo profesional y a la proyección personal, ya que abarca grupos sociales con amplios rangos de edad.

- **Participación y crecimiento en la economía**

Para poder determinar el peso y la evolución del sector textil y confección en la economía ecuatoriana, el Banco Central del Ecuador considera dos actividades. Por un lado la

fabricación de hilos, hilados, tejidos y confecciones junto con la de prendas de vestir determinan el Producto Interno Bruto (PIB) de este sector que ha tenido una evolución considerable, como se observa en el siguiente gráfico.

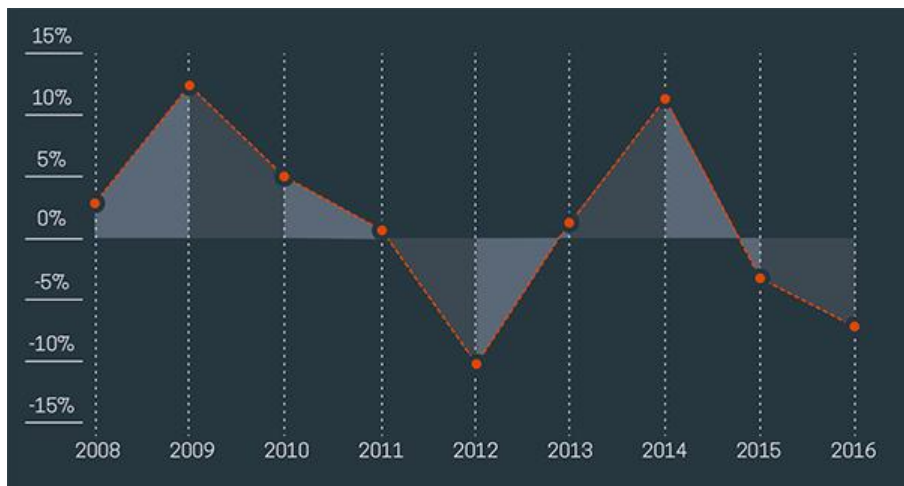


Figura 21: PIB del sector Textil y Confección (Variación)

Fuente: Banco Central del Ecuador. AITE.

Según el gráfico, se evidencia que en la última década este sector ha tenido un crecimiento promedio anual superior al 1% con algunos picos, siendo en el año 2009 donde se alcanzó el mayor crecimiento con un 12,5%, mientras que en 2012 se produjo el mayor decrecimiento con -10,3%. En este sector han tenido una importante incidencia las restricciones al comercio junto la evolución del consumo en la economía, entre otros factores. Desde una visión global la tendencia que presenta esta industria es decreciente en su participación frente al PIB y al PIB manufacturero como se ve a continuación (Ekos, 2018):

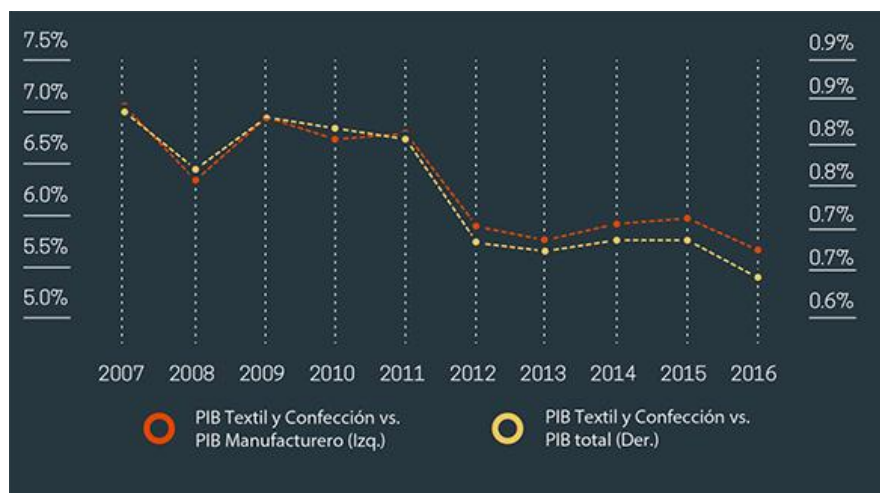


Figura 22: Participación del PIB Textil y Confección en el PIB total y en el PIB manufacturero

Fuente: Banco Central del Ecuador. AITE.

Por otro lado AITE (2016), menciona que en cuanto al indicador de productividad, este sector se ubica en tercer lugar a nivel nacional, aportando el 1.040 millones de dólares al Producto Interno Bruto [PIB] lo que representa el 4,5 por ciento de agregado que aportan textiles y confeccionistas.

- **Estructura del sector manufacturero**

Además, su importancia no solamente se reduce a estos datos, sino que también al tener un amplio encadenamiento productivo con 29 sectores productivos primarios, secundarios y terciarios, que va desde la hilatura, tejeduría, acabados textiles para terminar en la confección de prendas de vestir y textiles de hogar, y que además integra sólidamente actividades agrícolas y ganaderas y empresas de servicios para poder llegar al consumidor final, hace que sea un sector promotor de la industrialización dentro del país.



Figura 23: Estructura simplificada de la cadena productiva de productos textiles

Fuente: (Instituto de Estudios Económico y Sociales, 2016)

Por otro lado, el sector manufacturero a nivel general se ha caracterizado por estar constituido en su mayoría por microempresas que en los últimos 5 años se han incrementado. Sin embargo, como se indica en la tabla 21 las pequeñas empresas, medianas empresas de tipo A y B, y las grandes empresas también representan una cifra importante, como lo indica el Directorio de Empresas y Establecimientos 2016 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Tabla 24 Número de empresas por tamaño de empresas sector manufacturero 2012 – 2016.

Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	52.844	58.409	62.631	65.549	65.706
Pequeña empresa	5.468	5.573	5.802	5.630	5.263
Mediana empresa A	630	664	700	692	609
Grande empresa	626	659	687	689	655
Mediana empresa B	477	519	524	503	502
Total	60.045	65.824	70.344	73.063	72.735

Fuente: Directorio de Empresas y Establecimientos 2016 publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

2. Sector manufacturero de indumentaria en denim en el Cantón Pelileo.

• Recorrido histórico

Pelileo fue el epicentro del sismo de 6,8 grados en la escala de Richter, que fue considerado el más fuerte del hemisferio occidental en más de un lustro y tuvo lugar a tan solo 40 km de profundidad, (Andes , 2013). La fuerza del sismo redujo el pueblo a escombros y que el mismo evento ahora es un personaje más de este pueblo, que permitió la reconstrucción de una población totalmente distinta, una tierra que ha sabido levantarse luego del terremoto de 1949. Desde entonces en el centro cantonal y sus parroquias florecieron diversas actividades que con el tiempo se volvieron atractivos turísticos de fama nacional y mundial.

Según Valle y North (2009) donde si bien más de 80% de la población vivía en el campo a comienzos de este siglo, más del 20% de las personas económicamente activas se encontraban trabajando en el sector manufacturero, la mayoría de ellas en las zonas rurales, (Censo de Población y Vivienda, 2001). El cantón es conocido a nivel nacional como un territorio en donde se ha desarrollado por más de 40 años una actividad exitosa, la confección de jeans, que ha generado procesos importantes de lo que ahora se denomina como “inclusión social”, a nivel del empleo, el mejoramiento de los ingresos, y de los niveles de educación, salud, vivienda.

Una de las actividades que se destaca y con la cual se identifica este cantón, es la industria del jean, que tiene sus inicios de crecimiento como un sistema productivo durante el boom petrolero que se desarrolló en los años 70s, acontecimiento que otorgó enormes ingresos al Estado, lo cual generó una acelerada modernización de las urbes sin traer con ello una mejora en la calidad de los ecuatorianos, y continuó creciendo en los años 1980 durante

la denominada “década perdida” , época donde el Ecuador había adquirido una deuda externa impagable y llegó a pesas de las crisis hasta más o menos mediados de los años 1990.

Desde entonces el sector textil y de confección de la Ciudad Azul, conocida actualmente, ha afrontado por una variedad de fenómenos de inestabilidad, sin dejar a un lado los golpes negativos de la guerra con Perú en 1995, que construyó un escenario poco alentador para esta industria, así como los cortes y racionamientos en los servicios de electricidad a mediados de la misma década, que cortaban de manera drástica sus procesos, dejando espacios de tiempo improductivos y por ende representaban pérdidas, además los efectos deprimentes en la economía ecuatoriana con la desplome de los precios del petróleo en los años 1998, los efectos del fenómeno de El Niño en 1999, y finalmente la crisis bancaria de 1999.

Un panorama poco alentador, en donde se ha tenido que desarrollar una industria con poco apoyo estatal pero con un gran recurso humano, que ha tenido que enfrentarse a sistemas políticos inestables y corruptos, pero a partir del 2000, año en donde el Ecuador pasó de su moneda oficial el Sucre y adoptó al dólar como moneda nacional, está industria ha tenido una plataforma económica más estable en comparación a los años anteriores.

Sin embargo, según el censo de 2001, el tamaño del sector manufacturero del cantón seguía siendo significativo, representando al 20% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo que indica claramente que la existencia de la industria textil y confección en el Cantón Pelileo no estaba sostenida únicamente en un contexto externo a las empresas, sino más bien a grandes fortalezas internas.

- **Características Generales**

El sector manufacturero ha constituido un pilar fundamental en la economía moderna de un país, por su gran potencial para generar fuentes de empleo y riqueza. Esto hace que en un mundo en constante desarrollo sea muy importante para la sociedad. Pelileo al tener un amplio tejido empresarial dedicado a la confección de prendas en denim, ha hecho que la economía de éste territorio se base en este sector, siendo el producto clave emblemático el “jean”.

Ésta actividad tiene su despegue en los años 1970, pero sus orígenes data del año 1960, tiempo donde se confeccionaron los primeros vaqueros por César Paredes en 1968 ó 1969,

utilizando máquinas operadas a pedal y con la plancha a carbón, (Valle & North, 2009). Si bien es cierto, los habitantes no solo se dedican a la actividad de confección, sino también a la agricultura, ganadería, avicultura y turismo como alternativas de otros ingresos para sus familias.

Cerca del 60% de los 56.500 habitantes de esta zona trabajan directa e indirectamente en la elaboración de prendas de vestir, especialmente en pantalones, camisas, blusas y chaquetas jeans. Sin embargo, hasta el último año se confeccionaban aproximadamente un millón de prendas que en cifras monetarias representa \$10 millones, (Gobierno Autónomo Centralizado del Cantón San Pedro de Pelileo., 2011).

Debido a la devaluación de la moneda de los países vecinos (Colombia y Perú) y la ideología de consumo del comprador, como las razones más importante, han influido de forma directa para que las cifras antes mencionadas se reduzcan hasta en un 50%, (Novoa, 2016). Es así que según César Villena Carrasco, presidente de Asofambo.

“La depreciación del peso colombiano y sol peruano han provocado una fuga de consumidores nacionales hacia mercados de las fronteras norte y sur del Ecuador. Esto, sumado a la preferencia de marcas extranjeras como Lee y Levi’s, e imitaciones de gran calidad, se traduce en una baja producción local”, (Novoa, 2016).

Sumando a lo anterior, el problema tiende a complicarse en el futuro. La economía mundial y los mercados se están transformando aceleradamente, donde el conocimiento es tratado como mercancía para ser producido y acumulado en varias formas, incorporado en bienes y servicios con valores añadidos o en los procesos de producción, en el mercadeo y la comercialización de esos bienes y servicios; conocimiento que poseen científicos y técnicos, expertos, profesionales; o el saber tácito o empírico de los no profesionales y los no educados, (Castellanos, 2003). Este panorama muestra que todas esas ideas nuevas necesitan ser insertadas en estrategias innovadoras, con el propósito de convertirse en soluciones útiles a los problemas y a la vez contribuir al mejoramiento del futuro de las sociedades y empresas.

- **Estructura empresarial del Cantón Pelileo.**

Además, según el censo de producción de la prefectura de Tungurahua realizado en el año 2011, en Pelileo cuenta aproximadamente con 1.100 talleres textiles y 12 lavanderías de jeans, organizados en 30 gremios. La mayoría de las empresas del sector se caracterizan por ser “empresarias familiares”, que han desarrollado actividades económicas como iniciativas o

estrategias endógenas, no solo urbanas sino también rurales, desde épocas muy tempranas, (Valle & North, 2009).

Sin embargo, en la Ruta Agroturística Artesanal presentada por el H. Gobierno Provincial de Tungurahua en el año 2015, muestra datos relevantes del Sector Manufacturero de Jeans del Cantón San Pedro de Pelileo. En primer lugar manifiesta que esta actividad se la viene realizando hace 60 años, la que fue heredada y enseñada por generaciones. Hasta el año 2015 se registra que genera 30000 empleos directos distribuidos en un 60% en hombres y 40% mujeres y 42% en el área urbana y un 30% en la zona rural. La mayor parte de las empresas están constituidas por familias. Todo este tejido empresarial fabrican 600 jeans al día, 18000 al mes, lo que genera \$180.000 ingresos mensuales.



Figura 23: Datos descriptivos del sector de manufactura de Jeans del Cantón San Pedro de Pelileo.

Fuente: H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). Ruta Agroturística, Artesanal. Pelileo

3. Análisis PESTEL

Conocer el contexto donde se desenvuelven las empresas permite fundamentar, identificar y prever los cambios que se pueden dar alrededor de la realidad actual y un comportamiento futuro. Es de suma importancia tener claro los cambios del medio, ya que

éstos puedan producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza). Sin embargo, las entidades empresariales no están en la capacidad de cambiar el entorno, pero si pueden diseñar un plan estratégico que les permita aprovechar los aspectos positivos del entorno y poder enfrentar los negativos para que se vuelvan sostenibles y mejorar su posición competitiva, (Córdova., 2005).

Por tal razón y debido a que los cambios del entorno son constante, las empresas deben estar preparadas para adaptarse al mismo, debido a que afecta directamente a su funcionamiento y el desarrollo de sus actividades.

En el siguiente apartado se realizara un análisis sobre el sector manufacturero de confección del Cantón Pelileo centralizado en sus principales características, delimitaciones número de empresas y otros factores importantes a analizar, para lo cual se abordará el análisis PESTEL que según Parada (2015) es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para identificar los aspectos externos de las organización. Los factores que involucra son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, a los cuales se le añade el demográfico.

- **Factores Demográficos.**

La información en cuanto a la población y su proyección, constituyen un instrumento indispensable para llevar a cabo la planificación demográfica, económica, social y política del país y permite establecer posibles escenarios y prever acciones. Sin embargo, a nivel Latinoamericano, incluyendo a Ecuador, existe una ausencia de cultura estadística sólida, (Villacís & Carrillo, 2012), lo que ha sido uno de los inconvenientes para el presente estudio.

Según el Banco Mundial, para el año 2016 la población de Ecuador llegó a 16.385.068 millones de personas, y para ciertas estimaciones actualizadas, en el año 2017 fue 16.526.175. La relación hombre/mujeres es equilibrada, ya que 8.441.408 que corresponde al 50.1% y para la población femenina 8.441.408 representando el 49.9%, (Countrymeters, 2018).

Los datos indican que sigue caracterizándose por ser un país eminentemente joven. El 27.52% se encuentran entre 0-14 años; el 18.47% entre 15-24 años; 39.38% tienen 25-54 años; 7,39% de 55-64 años y el 7.25% entre el 65 años y más, (Indexmundi , 2016).

Ecuador en el 2025: previsiones demográficas

Según Villacís y Carrillo (2012), la población del Ecuador “tendrá una población de 17.1 millones de habitantes al culminar el primer cuarto del presente siglo. La relación hombres/mujeres, si bien disminuirá lentamente, seguirá siendo equilibrada (99.5%). El ritmo de crecimiento persistirá con su tendencia descendente y se estima alcance un valor promedio anual de 1.1% entre los años 2020 y 2025”, (pág. 13).

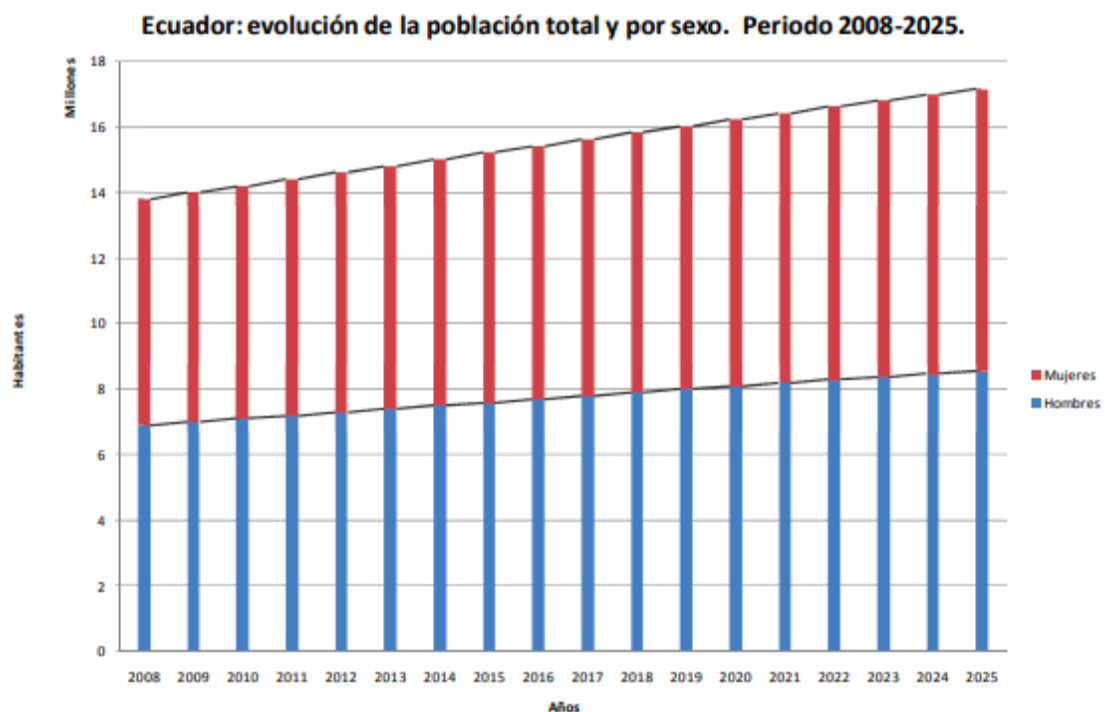


Figura 24: Datos descriptivos del sector de manufactura de Jeans del Cantón San Pedro de Pelileo.

Fuente: H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). Ruta Agroturística, Artesanal. Pelileo

Otro dato importante es la mortalidad y fecundidad para poder tener claro el panorama demográfico dentro del país. Es así que sin lugar a duda estos índices sufrirán cambios muy significados proyectados al año 2025. “En el curso de los próximos 17 años, la importancia relativa de la población menor de 15 años de edad se reducirá a 24.5%, la de la población de 15 a 64 años se elevará al 66% y, finalmente, la de la población de 65 y más años de edad se incrementará al 9.3%”, (Villacís & Carrillo, 2012, págs. 13-14).

Esto refleja que el proceso de envejecimiento lento que ha venido experimentando la población ecuatoriana, esto no se mantendrá debido a la disminución de la fecundidad que será la principal causa de que se dinamice y acentúe más en los próximos años.

- **Factores Políticos**

Los factores políticos constituyen de mucha importancia dentro del análisis del contexto macro de una empresa, ya que los mismos pueden apoyar o registrarse como una amenaza. Para ello lo desglosaremos en los siguientes apartados:

Plan Nacional de Desarrollo: Toda una vida

Las políticas que se manejen dentro del contexto macro indiquen directamente en el funcionamiento de las empresas, en vista que no se encuentran en la capacidad de cambiar nada pero si desarrollar estrategias que les permita enfrentar la realidad.

Actualmente en el Ecuador cuenta con un Plan Nacional de Desarrollo para el periodo 2017 – 2021, tiempo de gobierno del actual presidente. Éste se encuentra fundamentado en tres Ejes Programáticos y Nueve Objetivos Nacionales de Desarrollo, teniendo como base la sustentabilidad ambiental y el desarrollo territorial. Además, constituye “el instrumento al que se articulan –de manera vinculante– todos los elementos propios de la gestión pública en Ecuador y que permite la coordinación entre el Gobierno Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados”, (SENPLADES , 2017, págs. 13, 18).

La nueva hoja de ruta, se proyecta hacia una estructura productiva que supere la exportación de la materia prima, toda vez que esto ha sido el causante de desigualdades a nivel regional e internacional en términos de conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico. Por tal razón las políticas públicas están orientadas a consolidar las inversiones y aprovechar las capacidades instaladas en cuanto a talento humano, infraestructura y energías limpias con el propósito de construir unos pilares económicos basados en la prestación de servicios y en la generación de bienes de valor agregado. Esto muestra una convicción social, donde todos tienen la obligación de forjar un país de trabajo y oportunidades, (SENPLADES , 2017, pág. 33).

En el Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad del PND se establece el Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria con las siguientes políticas:

5.1 Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas.

5.2 Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales, como también la disponibilidad de servicios conexos y otros insumos, para generar valor agregado y procesos de industrialización en los sectores productivos con enfoque a satisfacer la demanda nacional y de exportación.

5.3 Fomentar el desarrollo industrial nacional mejorando los encadenamientos productivos con participación de todos los actores de la economía.

5.4 Incrementar la productividad y generación de valor agregado creando incentivos diferenciados al sector productivo, para satisfacer la demanda interna, y diversificar la oferta exportable de manera estratégica.

5.5 Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial, aprovechando las ventajas competitivas, comparativas y las oportunidades identificadas en el mercado interno y externo, para lograr un crecimiento económico sostenible y sustentable.

5.6 Promover la investigación, la formación, la capacitación, el desarrollo y la transferencia tecnológica, la innovación y el emprendimiento, la protección de la propiedad intelectual, para impulsar el cambio de la matriz productiva mediante la vinculación entre el sector público, productivo y las universidades.

5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.

5.8 Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental, potenciando el manejo eficiente de los recursos naturales y el uso de tecnologías duraderas y ambientalmente limpias, para garantizar el abastecimiento de bienes y servicios de calidad.

5.9 Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

5.10 Fortalecer e incrementar la eficiencia de las empresas públicas para la provisión de bienes y servicios de calidad, el aprovechamiento responsable de los recursos naturales, la dinamización de la economía, y la intervención estratégica en mercados, maximizando su rentabilidad económica y social.

Esto muestra que el estado dentro de sus prioridades está dar apoyo al sistema productivo del país, para que el mismo pueda mejora, diversificarse con el propósito de abarcar la mayoría de los mercados nacionales y extenderse a mercados internacionales.

Políticas de salvaguardias

Por otro lado, durante el gobierno de Rafael Correa, donde existió un abuso del gasto público que causó un desequilibrio en la economía del país, se implementó políticas para detener la salida de divisas. Por lo cual, para finales del 2014 se incrementó aranceles a 588 productos de importación. Posteriormente, en el año 2015 el gobierno decidió restringir las importaciones imponiendo salvaguardias del 7% y 21% a Perú y Colombia respectivamente. Finalmente, a nivel mundial para un tercio de los productos de importación se impusieron sobretasas arancelarias de 5%, 15%, 25% y 45%, las mismas que fueron eliminadas en junio del 2017 con el propósito de regular el nivel de importaciones y equilibrar la balanza de pagos, (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018, pág. 2).

Según Lee (1995) explica que un país en vías de desarrollo necesita para su producción nacional los bienes de capital importados. Al tener una visión clara, el autor, manifiesta que los bienes de capital extranjeros, la mayoría de veces son más baratos y eficientes, lo que provoca un crecimiento del capital y por consecuencia la economía. Además, enfatiza que cualquier distorsión al comercio, sobre todo en la importación de bienes de capital, esto conlleva a perjudicar a la economía doméstica.

Política Industrial

Tomando como base, que el potencial productivo es uno de los factores determinantes en el desarrollo económico de un país, al cual muchas políticas públicas a nivel mundial se han direccionado para generar condiciones necesarias para el desarrollo del sector productivo. Por tal razón, Ecuador cuenta con una Política Industrial 2016 – 2025 bajo su lema “más industrias, mayor desarrollo”. Su estrategia se basa en los siguientes aspectos, (Ministerio de Industrias y Productividad , 2016, págs. 11-12) :

- **Fortalecer cadenas locales:** enfatizando en el proceso y no solo en el producto, resolviendo cuellos de botella en cada uno de los eslabones. La idea es facilitar la vinculación entre Mipymes y grandes empresas nacionales y extranjeras para integrar cadenas productivas y desarrollar productores.
- **Orientación exportadora:** debido al tamaño del mercado ecuatoriano no se puede pensar en una política industrial circunscrita al mercado local, sino que hay que apuntar al mercado externo y para ello tenemos mucho que ofrecer como país; por lo que este será un objetivo primordial de la presente propuesta.

- **Sustitución estratégica de importaciones**, a través de políticas que buscan expandir y profundizar sectores específicos, aplicando protección comercial e incentivos fiscales y financieros adecuados.

En vista que la industrialización es sinónimo de desarrollo, razón por lo que a los países desarrollados se les denomina países industrializados. Es así que mientras más se desarrolle la industria, el conocimiento vinculado a productos y procesos productivos se incrementará traduciéndose en competitividad en el aparato productivo y un mayor equilibrio en el desarrollo social toda vez que se genera una estructura de empleo orientada a mejores cualidades técnicas y mayores calificaciones.

Por lo tanto, este plan político se orienta a mejorar la estructura productiva del Ecuador, donde el rol de la industria se debe centralizar en el impulso a la innovación y el emprendimiento, a mejoras sostenidas e irreversibles en la productividad, a dinamizar sectores de apoyo como el de servicios y fortalecer la participación en mercados externos.

Por otro lado, el Ministerio de Industrias y Productividad (2016) establece que todos los objetivos antes mencionados no se pueden concretar sin tener una estructura económica fiable y que reduzca la vulnerabilidad externa mediante la diversificación de la oferta de productos y servicios, el impulso cadenas productivas, la mejora de la calidad de los productos y el aumento de la competitividad de los diversos actores económicos (pág. 35). Por lo cual, la visión del contexto a largo plazo del sistema productivo del Ecuador se resume en el siguiente gráfico:



Figura 25: Visión de la Industria Ecuatoriana en el largo plazo

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad , 2016, pág. 35)

Además en la Política Industrial se plantean pilares fundamentales para poder llegar a la visión antes expuestas, los cuales según el Ministerio de Industrias y Productividad (2016, págs. 36 - 37):

1. **Inversión.-** Ya que ningún modelo de desarrollo productivo puede sustentarse sin una inversión del sector privado que acompañe y se complemente con la inversión pública. Mediante la presente política se establecerán instrumentos y estímulos adecuados para que la inversión sea elemento dinamizador de desarrollo industria.
2. **Productividad.-** El gran déficit de productividad del país demanda establecer condiciones adecuadas para mejorar el uso de los factores de producción existentes y, de esta forma, alcanzar el ritmo de otros países con mejores resultados. A través de la presente política se pretende mejoras sustanciales en esta materia.
3. **Calidad.-** Un sistema productivo que se conforme atendiendo mercados poco exigentes con productos inferiores está condenado inexorablemente a la pérdida de competitividad y ulteriormente a la marginalidad económica. Por ello, esta política tiene como un pilar fundamental la calidad de los productos ecuatorianos, y que dicha calidad sea reconocida no solo local sino internacionalmente.
4. **Innovación.-** Habida cuenta de que el bienestar económico de un país está intrínsecamente vinculado a la productividad con la que dicho país utiliza su capital y recursos humanos y naturales para producir bienes y servicios, es preciso anotar que esta productividad depende de la capacidad microeconómica de dicha economía, lo cual a su vez estriba en la sofisticación de sus empresas y la calidad de su medio empresarial. Tal sofisticación se logra necesariamente a través de la innovación constante de los procesos productivos y de la creación de nuevos productos.

5. **Mercados.-** Para toda esta nueva y mejor producción que se pretende lograr a través de los pilares expuestos previamente, es preciso que se cuente con una demanda suficiente y cada vez más creciente, lo cual se garantiza con la búsqueda de mayores mercados, sobre todo a nivel internacional.

Plan Nacional de Calidad

El Plan Nacional de Calidad, tiene como propósito “mejorar permanentemente los atributos de calidad en los productos y servicios impulsando la optimización de procesos, adaptación de mejores prácticas, cumplimiento de normas y el uso responsable de los recursos naturales, con el fin de contribuir a una mayor productividad nacional y obtener ventajas competitivas para alcanzar una efectiva inserción en los mercados internacionales; estableciendo parámetros de sostenibilidad y promoviendo una cultura de calidad en los consumidores”, (Sistema Nacional de la Calidad , 2018, pág. 6).

En éste plan se establecen las siguientes políticas:

- **Política 1.** La metrología científica, industrial y legal deben constituirse en la base para un desarrollo científico, económico y tecnológico.
- **Política 2** Contar con catálogos normativos actualizados y promover regulaciones técnicas; que impulsen la mejora continua en la calidad de los productos y servicios que se ofertan y consumen en el mercado ecuatoriano; siempre que se orienten a lograr objetivos de interés nacional en la seguridad, salud, ambiente y la protección de los consumidores.
- **Política 3.** La evaluación de la conformidad constituye un pilar fundamental para asegurar que los productos y servicios que se comercializan y consumen en el país cumplen con los estándares obligatorios
- **Política 4.** Velar por el cumplimiento de las características y requisitos obligatorios para los productos y servicios que se ofertan (nacionales e importados) y consumen en el mercado ecuatoriano y para que los fabricantes e importadores respeten y acaten los reglamentos técnicos y normativas correspondientes
- **Política 5.** Promover en las grandes, medianas y pequeñas empresas la implementación de mecanismos y sistemas que permitan asegurar la calidad de los procesos y de los productos y servicios que se generan y que deben cumplir con reglamentos técnicos y normativas obligatorias, así como también incentivar la cultura de la calidad en usuarios y consumidores.

- **Factores económicos**

La economía del Ecuador se ha caracterizado por ser dependiente de la inversión pública y las exportaciones de las materias primas y en particular del petróleo durante muchos años. Sin embargo, en la última década, el Gobierno inició un proceso de

transformación de una economía básicamente extractiva y petrolera, a una economía más diversificada basada en el conocimiento y la innovación dirigido al sistema productivo, por lo que ha potencializado la educación para elevar el nivel académico con la Ley de Educación Superior, (Kreab Gavin Anderson, s/f, pág. 3).

Los recursos naturales que posee éste territorio son muchos, dentro de los cuales se puede mencionar: reservas de gas, el banano, el café, el cacao, el camarón, la madera, el atún, y en los últimos años las flores, como los más tradicionales. Sin embargo, existen otros que no tienen mucha presencia en los índices de exportación, como son ciertas especies de frutas y verduras que van ampliando sus mercados a nivel internacional. Todo este contexto se complementa con otras industrias que tienen un gran protagonismo como son la maderera, textil, las pequeñas empresas de artesanía y el turismo, (Kreab Gavin Anderson, s/f, pág. 3). Como es evidente, a lo largo de la historia, la economía ecuatoriana se ha desarrollado en torno a un dinamismo de proveedor de materias primas. Sin embargo a partir del Gobierno de Rafael Correa se planteó una hoja de ruta denominada Plan Nacional del Buen Vivir con el propósito de transformar esta realidad.

Después de tener una visión amplia de la revolución económica que ha provocado estos cambios, se precisa analizar los principales indicadores económicos que en cierta medida pueden afectar o beneficiar a las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo, por lo que se abordará el Producto Interno Bruto (PIB), tasa de desempleo, tasa de inflación, tasa de interés, balanza comercial, deuda pública, confianza empresarial, índice de competitividad, facilidad de hacer negocios, producción manufacturera, confianza del consumidor.

Producto Interno Bruto (PIB) .- Este indicador es uno de los más importantes para poder evaluar la salud económica de un país ya que constituye básicamente el tamaño de la economía en torno al valor total monetario de todos los bienes y servicios. Es así que en el año 2015 el PIB ecuatoriano presentó un declive hasta el año 2016. Sin embargo, en los dos últimos años este indicador ha representado un crecimiento significativo, (Trading Economics , s.f.). Para finales del año 2017 el PIB creció 3% que se explica por el aumento del Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones", indicó el Banco Central de Ecuador (BCE), (Televistazo , 2018).

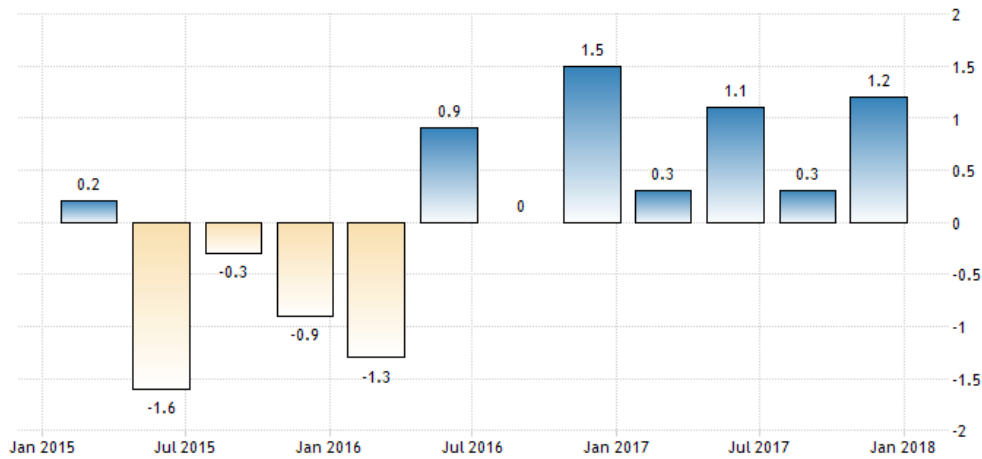


Figura 26: Producto Interno Bruto 2015 - 2018

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Tasa de desempleo.- Este muestra el bienestar de las familias, ya que es importante que toda la población tenga un empleo y percibe suficiente ingresos. Es de las variables que más puede influenciar el comportamiento de los mercados. “El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo”, (Rosero & J., 2006). En el caso de Ecuador, los índices de desempleo han variado considerablemente a partir del año 2015, teniendo su mayor crecimiento en el año 2016. Sin embargo, para el primer semestre del año 2018 se proyecta un crecimiento con respecto al año 2017.

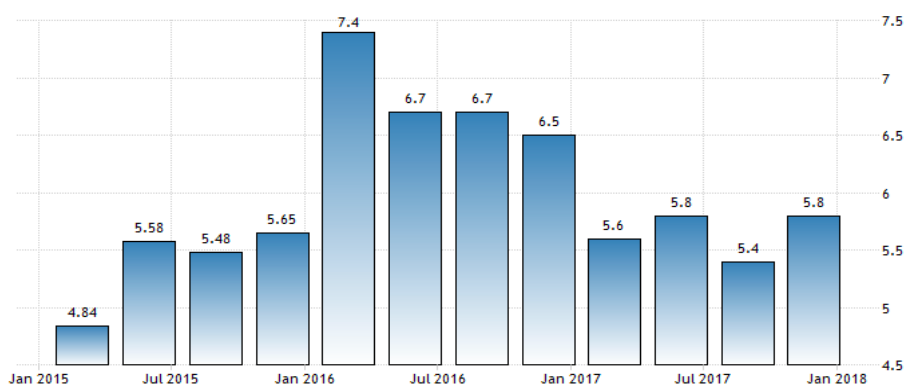


Figura 27: Tasa de desempleo 2015 - 2018

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Tasa de inflación.- La inflación anual de junio de 2017, se ubicó en 0,16%. Desde entonces ha presentado una tendencia descendente, proyectándose para junio el 2018 a -0,21. Según analistas y gremios empresariales, la contracción de la inflación se debe a que el IVA del 14% bajó a 12%, la eliminación de las salvaguardias y una contracción del consumo. Por un lado, esto puede ser beneficio y por otro no. La baja inflación en cierta forma beneficia a los consumidores, ya que puede comprar a precios más económicos, pero las empresas esto les aportaría toda vez que exista un aumento de ventas o si logra rebajar costos de producción. Caso contrario las ganancias de las compañías disminuiría, (El Comercio , 2017).

Además, Vicente Albornoz, decano de la Facultad de Economía de la Universidad de las Américas (UDLA), declara que ésta tendencia económica “también puede ser una señal de que la economía de un país no anda bien debido a que el consumo cae y las empresas se ven obligadas a bajar precios para atraer compradores”

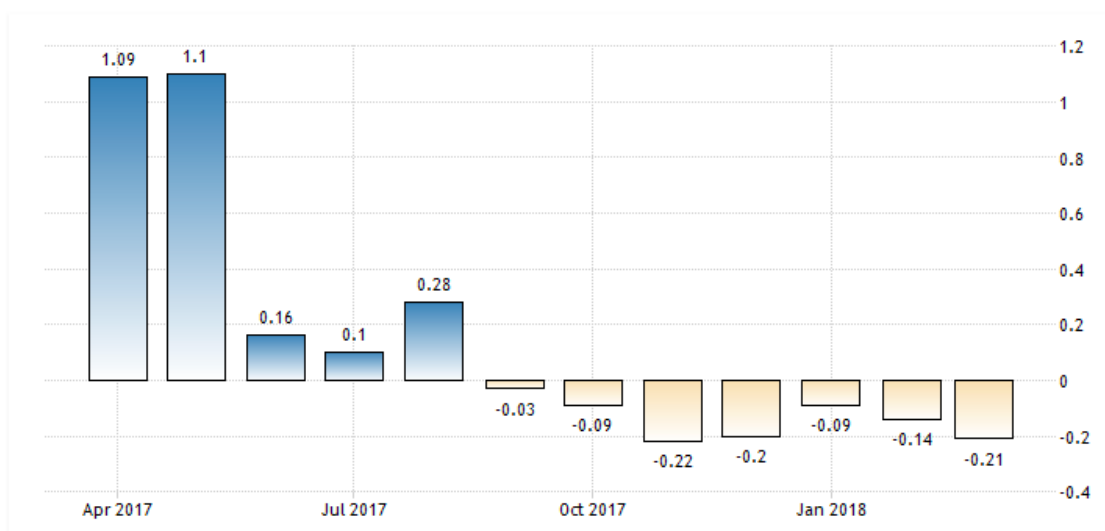


Figura 28: Tasa de inflación 2017 - 2018

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Tasa de interés.- Este indicador permite evaluar el precio del dinero en el mercado financiero, es decir, el costo del uso del capital o la tasa de retorno del ahorro, donde las empresas pueden encontrar riesgos y ganancias (oportunidades) en la utilización de una suma de dinero en una situación o en tiempo determinado. Se debe indicar que las entidades financieras manejan dos tipos de intereses que son los activos y los pasivos. Los primeros es

el dinero que cobra el banco por créditos, tarjetas de crédito u otros servicios, y el segundo es el que paga el banco particularmente en ahorros y pólizas a plazo fijo, (Crónicas: las noticias del día. , 2017).

Los datos que presenta el Banco Central del Ecuador para finales de mayo 2018 de la tasa activa referencial de interés para el segmento productivo empresarial es 8.03% y para el productivo PYMES es de 10,79%, Mientras que la tasa de interés pasivo referencial llega hasta 4,99%, (Banco Central del Ecuador , 2018).

Según el economista Raúl Miranda, el pago de interés para los ahorros por parte de las entidades financieras es bajo debido a que no se otorga flexiblemente créditos, provocando un exceso de liquidez. Este fenómeno, de no pagar mayor interés, se debe a que no se está otorgando créditos, provocando el exceso de liquidez. Por otro lado, las personas que solicitan créditos se encuentran en la Central de Riesgos y esto los marca con un historial crediticio negativo, que no permite otorgarles este préstamo, (Crónicas: las noticias del día. , 2017). Sin embargo, el interés activo presenta una tendencia descendente, desde el año pasado, lo que ayuda a las empresas.



Figura 29: Tasa de interés 2017 - 2018

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Balanza Comercial.- Este se refiere al saldo de la diferencia entre las exportaciones y las importaciones de un país. “Como se puede apreciar el gráfico inferior, es claro como Ecuador depende de las exportaciones petroleras, sin embargo se puede apreciar que la balanza no petrolera ha mejorado en relación a años anteriores, lo que quiere decir que las

ventas al exterior de productos no petroleros a destinos como Unión Europea y Estados Unidos ha mejorado la balanza en términos de intercambio”.

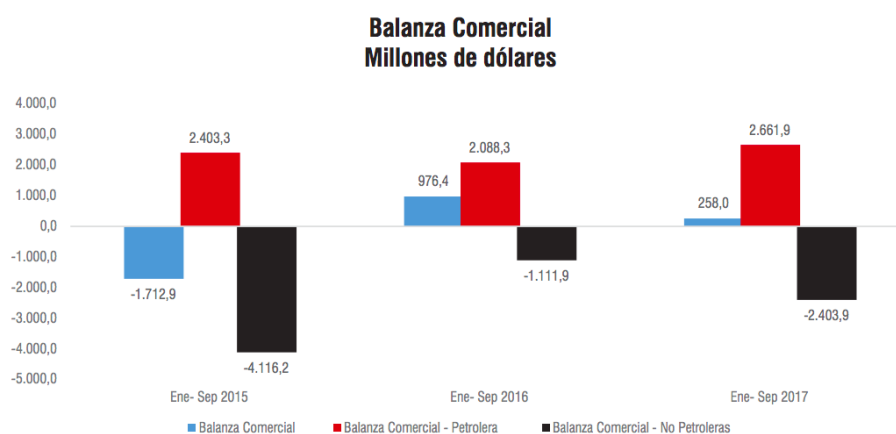


Figura 30: Balanza Comercial 2015 - 2017

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Haciendo referencia a los bienes no tradicionales en las exportaciones se registran para el periodo enero - septiembre 2017 un crecimiento del 5.1%. Estas cifras se deben al nuevo mercado abierto con la Unión Europea. En cuanto a productos exportados pertenecientes al sector textil y confecciones se tiene, otras manufacturas textiles que representaron el 0,5% y prendas de vestir de fibras textiles con un 0,1%. Los valores son pocos significativos con respecto a otros productos, sin embargo, existen muchas posibilidades de mejorarlos, (Cámara de Comercio de Quito, 2017, págs. 1-2).

En lo que respecta al comportamiento de las exportaciones, se registró una fuerte dinámica debido a la eliminación de ciertas salvaguardias, lo que impulsó la compra de materias primas y bienes de capital. Es así que las materias primas para enero – septiembre 2017 para la industria representaron un 27,7% representando el mayor valor en este rubro, (Cámara de Comercio de Quito, 2017, págs. 2-7).

Deuda pública.- Este indicador se refiere a las obligaciones que el sector público adquiere a través de agentes financieros. Es una herramienta de gobierno para deferir todos sus gastos en el tiempo con el propósito de cumplir sus funciones que le son encomendadas, (Galindo, 2015). En un contexto histórico, la deuda externa en el Ecuador ha constituido una

preocupación constante, debido a que existido un sin números de préstamos y las malas negociaciones que han permitido que vaya en aumento.

Fruto de la corrupción, se han desviado los recursos muy importantes para fines particulares, quedando desatendidas necesidades básicas de la población ecuatoriana como la sanidad, la educación, la vivienda y otras infraestructuras necesarias para su desarrollo. “En el año 1999, el gobierno del Ecuador puso en orden sus finanzas y entre 2000 y 2011, la deuda pública se redujo. Pero a partir de ese último año, y coincidiendo con el estancamiento del precio del petróleo, el país entró en una espiral de endeudamiento nunca antes vista en la historia”, (Foro de Economía y Finanzas Públicas, s/f, pág. 1).

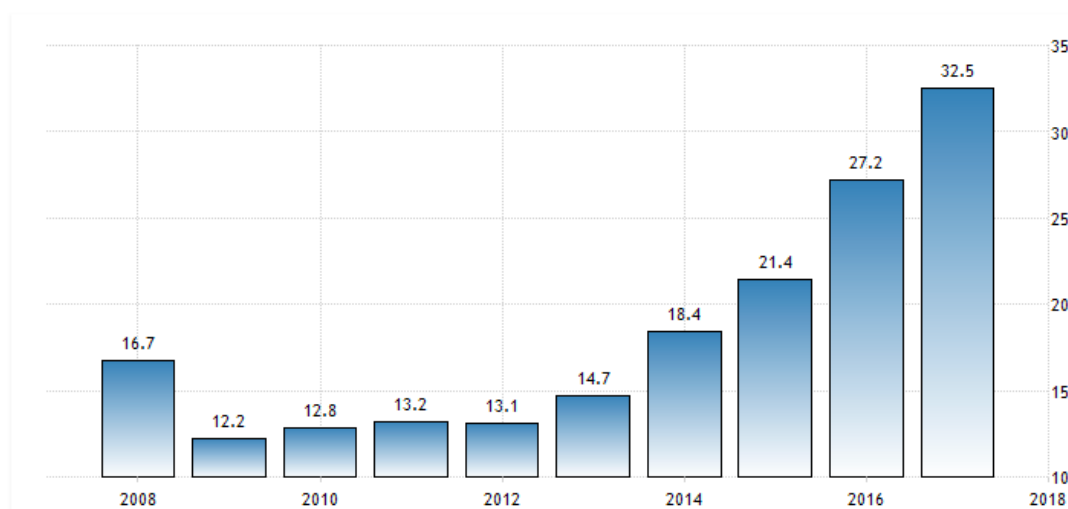


Figura 31: Deuda Pública 2008 - 2016

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Como se puede apreciar en el gráfico a partir del año 2010 se ha ido incrementando el porcentaje de la deuda pública. “Ecuador casi cuadruplicó la deuda pública en diez años de correato y solamente en el 2017 la subió 18,2 % al pasar de los \$ 39.282,7 millones a los \$ 46.554 millones”, (El Universo, 2018).

Confianza empresarial.- El nivel de confianza es de suma importancia, ahora que la mayoría de las empresas se encuentran dentro de una crisis económica mundial. Los escenarios tan complejos ubican a los sistemas empresariales en un contexto de: desconfianza generalizada, cambios constantes en la regulación y en el entorno, nueva competencia,

nuevas asociaciones y fusiones, entrada en nuevos mercados, reorganizaciones internas, necesidad de adaptarse a culturas diferentes, competencia desleal, etc, (Mutis, s/f).

Según el Estudio Mensual de Opinión Empresarial realizado por el Banco Central del Ecuador (BCE), que abarca a 1.000 grandes compañías, “el Índice de Confianza Empresarial (ICE) cayó, al pasar de 1.274 puntos en diciembre del 2017 a 1.264 puntos en enero de 2018. La variación responde a la evolución negativa de tres de cuatro sectores examinados: Industria, comercio, servicios y construcción”, (Ecuadorinmediato. , 2018)



Figura 32: Confianza Empresarial Enero 2017 - Enero 2018.

Fuente:

http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818833

689

Dentro de los sectores examinados, solamente para la construcción se registró un dinamismo positivo, mientras que para los otros tres se reportaron variaciones negativas: 0,9 para la industria, 21,8 para el comercio y 15,6 para los servicios. Esto da una apreciación sobre el enfoque de negocios en el Ecuador, siendo no alentadora y que la mayoría La apreciación sobre el negocio no es alentadora, según la respuesta de la mayoría, pues mencionaron “estar peor”.

Índice de competitividad.- La sociedad ha pasado por un proceso de transformación en los últimos veinte años. En un contexto mundial altamente interconectado, en aumento progresivo del desarrollo tecnológico que está abarcando casi todas las áreas del conocimiento y paralelamente cambio los escenarios económicos y de los negocios, por lo que “la competitividad es un tema que preocupa tanto a las agencias de gobiernos y organismos multilaterales como a los sectores empresariales y académicos de todo el mundo”, (Lall, 2001).

Según la Cámara de Comercio de Guayaquil (2017), El Foro Económico Mundial elabora anualmente el Índice de Competitividad Global (ICG) en el que clasifica a varios países de todo el mundo. Se trata de un indicador, compuesto de 12 pilares y construido con más de 100 variables, que permite evaluar la capacidad de una economía para competir en los mercados globales. Recientemente se publicó la versión 2017 en el que Ecuador se ubica en la posición 97 de 137 economías. Es el único país latinoamericano que ha empeorado de forma consecutiva en los últimos 3 años.



Figura 33: Índice de Competitividad 2008 - 2018

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Facilidad de hacer negocios.- Dentro del ranking “Doing Business” conformado por 190 países que son clasificados según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Ecuador se encuentra en el 118. Se debe indicar que los últimos año, el país ha caído 4 puestos en este ranking, lo que indica que se ha hecho más difícil hacer negocios en el país, (Datosmacro, 2018).

Producción manufacturera.- El Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) es un indicador de coyuntura cuyo objetivo es medir la producción real de la industria manufacturera. “En febrero 2018, el índice general del IPI-M mostró un resultado de 84,07 que en comparación con el dato del mes anterior (86,20), evidenció una variación mensual de -2,46%. El mes anterior dicha variación fue de -4,90%”, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2018).

En la Sección 2 “Productos alimenticios, bebidas y tabaco; textiles, prendas de vestir y productos de cuero” en febrero 2018 presentó una variación mensual de -3,68% y una anual

de -7,03%; con respecto al mes de febrero del año 2017. Al tener valores negativos se evidencia que la producción manufacturera dentro del sector textil y confección ha disminuido, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2018, pág. 5).

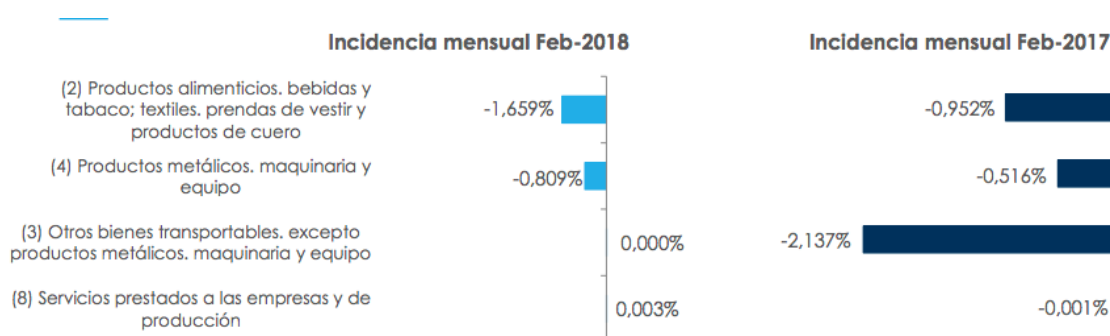


Figura 34: Producción Manufacturera febrero 2017 – febrero 2018.

Fuente: <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>

Confianza del consumidor.- El consumidor son las personas que participan activamente en las actividades de compra-venta en los mercados, mediante el uso de los bienes y servicios que son generados en el proceso productivo para dinamizarlo, por lo que es importante monitorear las percepciones de los mismos sobre el futuro económico de un país, (Morales, 2008). “Los resultados alcanzados en la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), en el área urbana de las ciudades de Ambato, Cuenca, Guayaquil, Machala y Quito, dan cuenta que el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) disminuyó en 1.5 puntos en marzo de 2018 con relación al mes anterior situándose en 38.8 puntos”, (Banco Central del Ecuador , 2018).

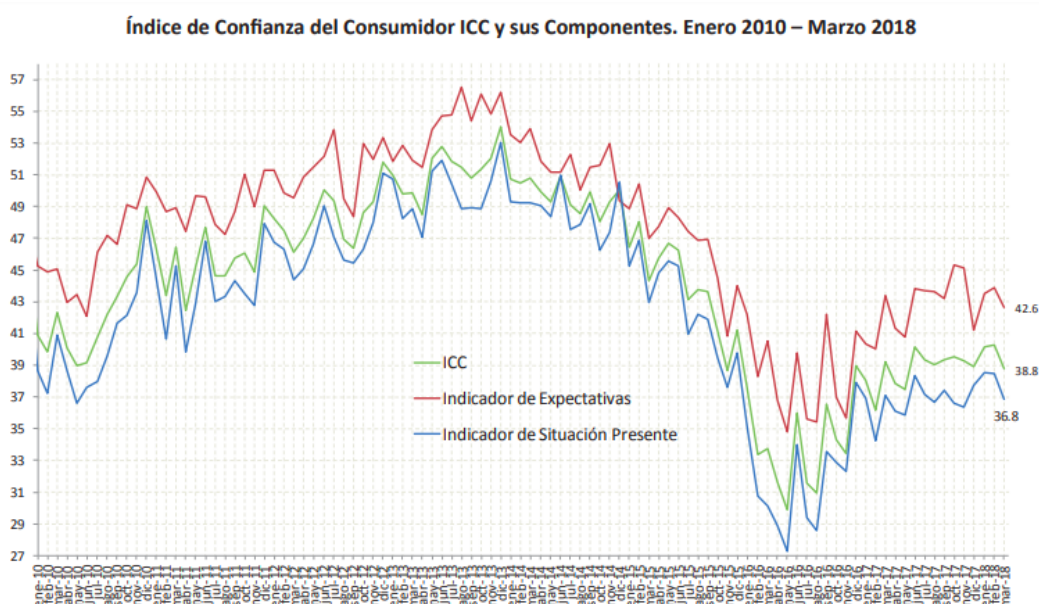


Figura 35: Confianza del Consumidor 2010 –2018.

Fuente: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real>

- **Factores Sociales**

Según Quintana (1971) para que la economía de un país se desarrolló, no depende solamente de las políticas, medidas, estrategias que se planteen a nivel económico, social y cultural por parte de los gobernantes, sino que es muy importante la actitud que la población tenga frente al progreso, toda vez que éste facilita y obstaculiza el desenvolviendo de las tareas productivas, (pág. 1). Las características de la sociedad ecuatoriana han sido marcadas por dos influencias. La primera, es desde un enfoque histórico, debido a la conquista inca y española que construyeron una estructura basada en el patrimonio de la tierra. El segundo aspecto es la influencia geográfica, ya que existe una marcada diferencia entre la región andina y de la costa y la dispersión de los núcleos humanos que se han venido formando en todo el territorio nacional, (Quintana, 1971, págs. 2-3).

Bajo estos antecedentes, las características sociales de la población en cierta medida impiden un progreso acelerado. Quintana (1971) manifiesta que la estructura social es compleja y rígida y su proceso de cambio ha sido lento. Esto ha dado lugar “ciertas actitudes que no favorecen el desenvolvimiento de las actividades productivas: el conformismo habitual a las actuales condiciones de vida; la sujeción de ciertos grupos a otros por medio de relaciones de trabajo; exclusivamente paternalistas, que obstruyen el desarrollo de la

iniciativa privada; estas son ejemplos clásicos de fuerzas negativas que perduran en Ecuador frente al progreso”, (pág. 1).

Por otro lado, según el INEC (2012) el 58,8% de los hogares tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% de hogares tiene mayores gastos que ingresos. Jaime Carrera, director del Observatorio de la Política Fiscal, manifiesta que el comportamiento de la población ecuatoriana no es adecuado para el nivel de crecimiento de la economía. "Un país que mucho consume no ahorra, y si no ahorra no invierte, y si no invierte no produce y no crece", (Líderes, s/f). En base a los datos citados, se puede observar que dentro de la población ecuatoriana existen dos tipos de tendencias, la una sociedad consumista y la otra en una sociedad ahorradora.

- **Factores tecnológicos.**

Como se mencionó anteriormente, la industria textil y de confección es un sector que genera fuente de ingresos y empleo, siendo los países Asiáticos los que han logrado el mayor desarrollo. En el mercado actual, resulta complicado para el sector textil y de confección nacional llevar estrategias de competitividad en base a los precios. China ha implementado prácticas desleales, subsidios a la exportación y a la producción, así como también el uso de mano de obra en condiciones precarias y con bajos salarios. Añadiendo a esto, utiliza maquinarias en la frontera tecnológica lo que le permite producción a elevadas escalas. Esto provoca brechas enormes en cuanto a términos de competitividad, (Carregal, 2016, pág. 6).

Además, una de las características de éste sector, es el uso de contenido tecnológico bajo. Sin embargo, muchos de los procesos que comprende la cadena de valor se encuentra altamente automatizada, sobre todo en los países desarrollados, ya que son quienes han desarrollado la tecnología que hoy se encuentra disponible.

Esto ha conllevado que la industria textil y confección a nivel mundial sufra cambios debido a varios factores. Uno de ellos, es el cambio en la demanda de productos textiles ya sea por requerimientos de la moda, la tecnología de punta o la globalización. A esto se suma, las exigencias de los clientes. El sector como tal, utiliza tecnología especializada en los procesos productivos y en los productos químicos y sintéticos. Además, las innovaciones en maquinaria se vinculan con la velocidad y la escala de producción sobre todo en la etapa del desarrollo de la materia prima en los hilados y tejidos. Otro avance, son las tecnologías de la

información tales como los sistemas CAD – CAM. En la etapa de confección, no ha sufrido un cambio demasiado profundo ya que se han implementado máquinas de coser automatizadas, (Carregal, 2016).

El uso del factor trabajo es intensivo, pero ha disminuido a medida que los procesos de reestructuración por medio de la inversión en tecnología y renovación de los equipos productivos han tomado mayor alcance en las esferas empresariales para mejorar la productividad y la competitividad de un sector expuesto a la competencia mundial. Ante esto, las empresas se ven en la obligación de implementar a la tecnología como un pilar fundamental

Por ello hoy en día en todas las empresas la tecnología es un factor de gran importancia, debido a que permiten conseguir una buena gestión empresarial, mejorar el proceso productivo, (Juárez, 2015, págs. 34-35).

Tabla 25 Nuevas tecnologías en la industria textil y confección.

Subsector	Tecnologías Introducidas.					
Preparación Hilatura	Microelectrónica					
Hilatura		Robótica		Fabricación integrada por ordenador		
Tejeduría			Automatización de procesos			
Ennoblecimiento textil				Diseño asistido por el ordenador (CAD)	Formulación automática de recetas de tintura, Control de procesos de colorimetría. Ahorro y recuperación de energía.	
Confección						Fabricación asistida por el ordenador (CAM)

Fuente: (Juárez, 2015)

Uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC'S), en la actualidad han transformado las formas de trabajo y gestión en la estructura social y por ende en las empresas. entre estas se tiene los recursos como: “la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, internet, la telefonía, los medios de comunicación de masa, las aplicaciones multimedia y la realidad virtual”, (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. , 2014 , pág. 4).

Estas herramientas han permitido a muchos sectores conseguir mejores niveles de eficiencia, productividad, competitividad y desarrollo. Por lo cual, el INEN trabaja en la medición de las transformaciones e impactos que han tenido las TIC en la vida de las personas, en los diversos sectores de la sociedad y en las organizaciones. Dentro de los datos presentados para los años 2012, 2013 y 2014 según el INEN (2014)se encuentra:

1. **Inversión en TIC.-** En el año 2012 , el 42,9% de empresas invirtieron en TIC, para el año 2013 fue de 35,7% y para el 2014 se registra el 45,2% de empresas.
2. **Dispositivos tecnológicos en las empresas.-** El 98,7% de empresas investigadas utilizaron computadoras y/o notebooks para el desarrollo de sus actividades económicas; para el año 2013 el 96,9% y para el año 2014 el 97,3%.
3. **Acceso a internet en las empresas.-** El acceso a internet en las empresas se ha mantenido constante a lo largo de los años, de esta manera del total de empresas investigadas en el año 2012, el 95,8% disponían de conexión a internet, para el año 2013 fue de 95,3% y para el 2014 se registran 95,9%.
4. **Personal ocupado que utiliza internet.-** Del total de personal ocupado en las empresas investigadas ; el 33,9% utilizó internet para el desarrollo de sus labores en el 2014, esto es 5,5 puntos porcentuales más que en el año 2012.
5. **Transacciones comerciales utilizando internet.-** En el año 2014, el 14,6% de empresas investigadas utilizaron el internet como medio para realizar compras mientras que el 8,4% utilizó este mismo medio para realizar ventas.
6. **Medios de comunicación utilizados.-** Para el año 2014 el 97,3% empresas investigadas utilizaron la telefonía celular, mientras que el 94,3% utilizó correo electrónico como medio de comunicación

7. **Software de código abierto.-** El 97,4% utilizaron navegadores de código abierto. Por su lado del total de empresas investigadas, el 60,3% utilizaron aplicaciones ofimáticas, el 40,3% sistemas operativos, y el 25,8% otro tipo de software de código abierto.

- **Factores ecológicos**

El impacto medioambiental es una preocupación que ha conllevado a tomar iniciativas que permitan contrarrestarlo. Uno de los sectores que ha contribuido con este deterioro es el sector textil y confección. Los procesos de esta industria han dado como resultado aguas residuales con carga química que las mismas contienen. Por otro lado, el consumo de agua y energía, los malos olores, los residuos sólidos, los ruidos y la generación de emisiones atmosféricas.

Todos estos aspectos negativos, ha impulsado una concientización en los últimos años, planteando otras alternativas en las formas de producción, las materias primas y la optimización de recursos. Además, todo esto ha generado un nuevo perfil de consumidor evolucionado, informado y más consiente. Hoy existe un grupo de personas que se interesan no solamente por el producto, sino por la composición de la materia prima, conocer el origen de la materia prima, de la hilatura, del tintado y de la fabricación del tejido para saber si el producto es respetuoso con el entorno y con las personas que lo han elaborado, (Sustainable Brands Madrid, 2018).

Por otro lado Juaréz (2015) indica que el sector al hacer uso de una cantidad considerable de materias primas, agua y energía se ha visto afectado por la globalización tanto a nivel geográfico como social. Esto provoca que tenga que enfrentarse al gran reto de la búsqueda de nuevas alternativas de producción más favorables y sostenibles, siendo el ser humano el factor más importante en términos de sostenibilidad, (pág. 37). Además, la autora plantea varios puntos para combatir con la contaminación, siendo los siguientes.

Tabla 26 Estrategias para reducir el impacto ambiental en la industria textil y confección

N	ESTRATEGIAS	DESCRIPCIÓN
1	Buena gestión medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de nuevas tecnologías que minimicen los procesos de la empresa. • Formación de la plantilla, optimización del consumo de los recursos naturales, productos químicos etc.

2	Selección y sustitución de productos químicos	<ul style="list-style-type: none"> • Deben ser analizados y comparados con otros productos utilizados en el proceso productivo con el fin de cambiar y sustituir aquellos más tóxicos.
3	Minimización de los recursos y un reciclaje de los subproductos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización del consumo de materias primas (colorantes, agua, energía...). • El reciclaje de subproductos procedentes de otras partes de la cadena productiva.
4	Equipos y nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Sustituir los procesos convencionales en beneficio del medio ambiente, de tal forma que se ahorra materia prima, energía y tiempo. • Importante inversión y un gran desembolso inicial, aunque ello redundará en el medio-largo plazo en una reducción de los costes de producción y un incremento de la eficiencia.

Fuente: (Juárez, 2015, pág. 37)

La actitud frente al medio ambiente

Rubio (s/f) indica que la industria al estar dentro de un mercado global, ha tenido que adaptarse de forma constante al cambio de la demanda de los consumidores, los avances tecnológicos y de la legislación. Sin embargo, el medio ambiente ha sido el último en considerarse. Además, indica que las percepciones empresariales en torno al medio ambiente se observan desde distintas perspectivas: Oportunidad de Negocio, Indiferencia y Elemento Integrado en la Gestión, (pág. 3).

Las razones que mueven a una industria a concienciarse positivamente y establecer unas pautas de conducta acordes con el medio ambiente se resumen en el siguiente gráfico:

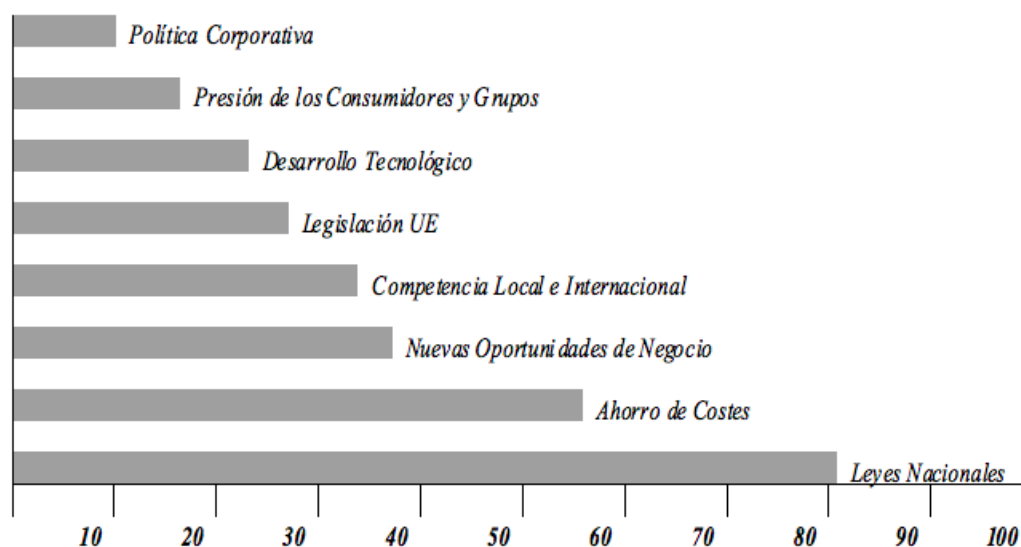


Figura 36: Visión de la industria ecuatoriana en el largo plazo

Fuente: (Ministerio de Industrias y Productividad , 2016, pág. 35)

- **Factores legales.**

Dentro del contexto ecuatoriano existen varias obligaciones que deben cumplir las empresas por su actividad productiva. El pago de estos, es de suma importancia para que el estado pueda solventar las necesidades de la sociedad, traducidas en el derecho a la vida, a la educación, a la salud, a la libertad, a la propiedad y otros. Haciendo referencia a lo que menciona Gandhi: “Todo derecho que no lleve consigo un deber, no merece que se luche para conseguirlo”, esto permite reflexionar que antes de exigir un derecho, primero se debe cumplir con las obligaciones, (Palacios, 2017, pág. 15).

En el Ecuador se encuentra determinado en la constitución las responsabilidades para los ecuatorianos, donde se manifiesta lo siguiente, (Constitución de la República de Ecuador, 2008, pág. 38):

Art. 83.- Son deberes y responsabilidades de las ecuatorianas y los ecuatorianos, sin perjuicio de otros previstos en la Constitución y la ley:

1. Acatar y cumplir la Constitución, la ley y las decisiones legítimas de autoridad competente.
2. Ama killa, ama llulla, ama shwa. No ser ocioso, no mentir, no robar.
3. Defender la integridad territorial del Ecuador y sus recursos naturales.
3. Colaborar en el mantenimiento de la paz y de la seguridad.
4. Respetar los derechos humanos y luchar por su cumplimiento.
- 5. Respetar los derechos de la naturaleza, preservar un ambiente sano y utilizar los recursos naturales de modo racional, sustentable y sostenible.**
6. Promover el bien común y anteponer el interés general al interés particular, conforme al buen vivir.
7. Administrar honradamente y con apego irrestricto a la ley el patrimonio público, y denunciar y combatir los actos de corrupción.
8. Practicar la justicia y la solidaridad en el ejercicio de sus derechos y en el disfrute de bienes y servicios.
9. Promover la unidad y la igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales.
10. Asumir las funciones públicas como un servicio a la colectividad y rendir cuentas a la sociedad y a la autoridad, de acuerdo con la ley.
11. Ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética.
12. Conservar el patrimonio cultural y natural del país, y cuidar y mantener los bienes públicos.
13. Respetar y reconocer las diferencias étnicas, nacionales, sociales, generacionales, de género, y la orientación e identidad sexual.
- 14. Cooperar con el Estado y la comunidad en la seguridad social, y pagar los tributos establecidos por la ley.**
15. Asistir, alimentar, educar y cuidar a las hijas e hijos. Este deber es corresponsabilidad de madres y padres en igual proporción, y corresponderá también a las hijas e hijos cuando las madres y padres lo necesiten.

16. Participar en la vida política, cívica y comunitaria del país, de manera honesta y transparente.

Haciendo referencia al numeral 15, los ciudadanos ecuatorianos se encuentran en el deber y responsabilidad de pagar tributos, los mismo que se encuentran establecidos en el Código Tributario en el Capítulo II, art. 15, se establece el concepto de obligación Tributaria:

Obligación tributaria es el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la ley, (Dirección Nacional Jurídica., 2005)

De acuerdo a esto, dentro de las obligaciones tributarias se encuentra la tarifa del Impuesto al Valor Agregado (IVA), siendo el 12%. Sin embargo, en la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril de 2016 en la disposición transitoria primera establece que se incrementa la tarifa al 14% durante el período de un año, contados desde el 1 de junio del 2016, (Palacios, 2017, pág. 31).

Otra de las obligaciones tributarias está el Impuesto a la Renta, el mismo que es obligatorio para todas las personas naturales, sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas en el país, de acuerdo al rendimiento de su actividad económica. La fracción básica desgravada que para el ejercicio fiscal 2017 es de \$ 11.290, (El Telégrafo, 2018).

Cabe recalcar, que en el programa económico anunciado por el Jefe de Estado, Lenin Moreno, en el año 2017, establece un proyecto de reforma tributaria enfocada en el Impuesto a la Renta (IR), la dolarización y la protección de las industrias nacionales.

Tabla 27 Reformas tributarias 2018

Factor	Reforma
Impuesto a la renta (IR)	<ul style="list-style-type: none">• Se incrementará de 22% a 25% para las sociedades.• No se aplicará a micro y pequeñas empresas, y para quienes realicen actividades que garanticen el ingreso de divisas al país.• Se eliminará el anticipo el IR para las compañías cuyas ventas anuales no alcancen USD 300 000.• Las microempresas dejarán de pagar el IR en sus primeros USD 11 000 de utilidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Las nuevas pymes no pagarán el IR en sus primeros dos años • Las empresas que facturen más de USD 300 000 se decidió devolver progresivamente el impuesto mínimo del anticipo del IR
Dolarización	<ul style="list-style-type: none"> • Presentará una ley de incentivo para la repatriación de capitales. • A quienes traigan sus capitales en los próximos 12 meses se les exonerará del pago del IR hasta por cinco años. • A los exportadores se les devolverán impuestos por el ingreso de divisas y por mantener las plazas de empleo
Protección a la Industria Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Se fijarán aranceles y una “tasa de control” USD 0,10 para financiar el control al contrabando

Fuente: (El Comercio, 2017).

Ante todas estas reformas, se encuentra en desarrollo los nuevos tipos de contratos en materia laboral en varios sectores, siendo en las ramas florícola, bananera y turística que ya conocen las nuevas modalidades de contratación. Sin embargo, existe un Código de Trabajo vigente, en donde se establece las obligaciones y responsabilidades tanto del empleador como del trabajador, (Código de Trabajo del Ecuador , 2005):

Obligaciones del empleador en Ecuador:

- Celebrar un contrato de trabajo
- Inscribir el contrato de trabajo en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Afiliar a tu trabajador a la Seguridad Social (IESS), a partir del primer día de trabajo, inclusive si es a prueba.
- Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
- Sueldo básico que se debe pagar es de 386.00 usd (SBU 2018).
- Asumir el porcentaje(11,15%) que corresponde al empleador por la seguridad social
- Pagar horas extras y suplementarias.
- Pagar los décimos tercero y cuarto.
- A partir del segundo año de trabajo pagar los Fondos de Reserva.
- A pagar una compensación por el salario digno.
- A pagar utilidades si la empresa tiene beneficios.

Obligaciones del trabajador.

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

- Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- Observar buena conducta durante el trabajo;
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- Las demás establecidas en el CT.

En cuanto a los problemas que se han detectado y que han generado una inestabilidad social y económica para las empresas del sector textil y confección del Ecuador ha sido el mercado ilegal, el mismo que se ha generado por lo siguiente:

Tabla 28 Factores del mercado ilegal del sector textil y confección.

Factor	Descripción
Contrabando	Contrabando rústico (introducir mercancías extranjeras al país, sin pasar aduanas. Contrabando “documentado” (introducir mercancías mediante documentación falsa, para evadir pagar impuestos, entre otros).
Producción ilegal de mercancías	La venta, distribución, fabricación o posesión está prohibida por ley. Las actividades son legales, pero que se vuelven ilegales cuando las realizan productores no autorizados
Comercio ilegal de mercancías	cuando no se realiza el pago de impuestos, ni de las cargas asociadas a los sueldos de los trabajadores
Robo de mercancías y piratería	Elaboración de ropa de “imitación

Fuente: (Juárez, 2015, págs. 31-32)

Otro de los problemas que aqueja al Ecuador, es la corrupción. Transparencia Internacional publica un índice sobre la percepción de la corrupción en todos los países del

mundo, bajo los criterios de los propios ciudadanos expertos y hombres de negocios de cada país. Este sondeo es subjetivo, pero ayuda a valorar la percepción de los habitantes sobre el lugar en el que viven. Para el 2017, Ecuador ha obtenido 32 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción. Con esa puntuación Ecuador mejora su situación hasta la posición número 117, de los 180 del ranking de corrupción gubernamental, luego sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público, (Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción, s/f).

Después de haber realizado el análisis del macro entorno en cada uno de los factores a continuación se presenta una tabla donde se establece las oportunidades y amenazas que se han detectado:

Tabla 29 Oportunidades y amenazas del macro entorno

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección de tasa de natalidad baja.
Políticas	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas enfocadas a una estructura productiva que supere la exportación de la materia prima. • Generar trabajo y empleo dignos. • Promover la productividad, competitividad y calidad de los productos nacionales. • Mejorar los encadenamientos productivos. • Incrementar la productividad y generación de valor agregado. • Diversificar la producción nacional con pertinencia territorial. • Vincular los sectores: público, productivo y las universidades. • Fomentar la producción nacional con responsabilidad social y ambiental • Fortalecer y fomentar la asociatividad. • Eliminar de tasas arancelarias. • Fortalecer cadenas locales: enfatizando en el proceso y no solo en el producto. • Orientación exportadora • Mejorar permanentemente los atributos de calidad en los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Corrupción. • Deterioro Institucional. • Desestabilidad Política

Tabla 29 Oportunidades y amenazas del macro entorno.

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del PIB. • Tasa de desempleo bajo. • Proyección de interés descendente. • Exportaciones no petroleras han mejorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de inflación descendente. • Tasa de interés alto para las Pymes. • Historial crediticio negativo • Incremento de la deuda pública. • El índice de confianza empresarial decreciente. • El índice de competitividad del Ecuador es decreciente. • Ecuador es un país difícil para hacer negocios. • Producción manufacturera dentro del sector textil y confección disminuyó. • Confianza del Consumidor es decreciente.
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad consumista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura social compleja y rígida. • Conformismo. • Sujeciones de ciertos grupos. Paternalismo. • Sociedad ahorradora.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar en la gestión empresarial • Mejorar en el proceso productivo • Mayor velocidad de producción con la implementación de la tecnología. • Incremento en inversión de las TICS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Países Asiáticos los que tienen el mayor desarrollo del sector. • Implementación de prácticas desleales en países orientales. • cambio en la demanda de productos textiles. • Las innovaciones en maquinaria se vinculan con la velocidad y la escala de producción en la etapa del desarrollo de la materia prima. • Grandes inversiones.

Tabla 29 Oportunidades y amenazas del macro entorno.

FACTOR	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ecológico.	<ul style="list-style-type: none"> • Planteando otras alternativas en las formas de producción, las materias primas y la optimización de recursos. • Nuevo perfil de consumidor evolucionado. • Concientización ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exceso al utilizar recursos naturales. • El medio ambiente ha sido el último en considerarse.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del impuesto a la renta para las Pymes. • Se eliminará el anticipo el IR para las compañías cuyas ventas anuales no alcancen USD 300 000. • Las microempresas dejarán de pagar el IR en sus primeros USD 11 000 de utilidad. • Devolución progresivamente el impuesto mínimo del anticipo del IR a empresas que facturen más de USD 300 000. • Fijación de aranceles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del trabajador poca grata con su empleador. • Abuso de amparo del trabajador. • Contrabando. • Producción ilegal de mercancías. • Comercio ilegal de mercancías. • Robo de mercancías y piratería • La corrupción.

4.2 Interpretación de Resultados

Micro Ambiente

El diseño ha sido la respuesta para varias organizaciones a un mundo complejo tecnológicamente y con unas exigencias de mercado que difícilmente pueden hacerse explícitas de forma simple. La gestión figura como el puente entre la empresa y la creatividad que por mucho tiempo ha sido tratado como una cosa más informal, menos estructurada para pasar a ser uno de los pilares que permiten el desarrollo de la economía de varias realidades.

Esta conexión de la gestión con el diseño a dando lugar a varios estudios fuera del contexto ecuatoriano, hasta el punto de medir su impacto por su intervención en varias áreas de la sociedad, siendo una de ellas el sector manufacturero de confecciones. Particularmente el Cantón Pelileo es un territorio reconocido por su amplio tejido empresarial vinculado a la industria del denim, donde con el pasar del tiempo han nacido varios emprendimientos con visiones tradicionalistas y otras modernas.

En el presente apartado, se presentará la situación del diseño en 4 empresas pelileñas, mediante la valoración de cada una de las variables correspondientes a las categorías del modelo seleccionado anteriormente, lo que permitirá ubicarlas dentro de los 5 estados o niveles en cuanto a la intervención del diseño en su organización.

Para la interpretación de la información, las preguntas abiertas serán analizadas en comparación con la descripción que brinda el modelo en cada uno de los niveles, lo que permitirá ubicarlas parcialmente dentro de una de ellos. Por otro lado, en las preguntas con varias opciones se le otorgará una valoración de 1 y 2, donde 1 será para los aspectos que no influye el diseño, mientras que el valor 2 estará vinculado con las variables donde el diseño es el principal protagonista. Para cada una de las valoraciones se les da criterios con respecto al nivel de cumplimiento, siendo los siguientes:

Tabla 30 Criterios y valoraciones

ASPECTO	VALOR	VALORACIÓN	CRITERIO
No influye el diseño	1	0	No aplica, sólo lo menciona
		0,25	Está iniciando con la aplicación
		0,5	Lo aplica medianamente
		0,75	lo aplica con proyección
		1	Lo aplica totalmente
Influye el	2	0	No aplica, sólo lo menciona

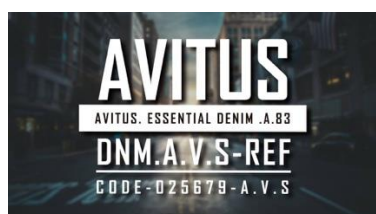
diseño	0,5	Está iniciando con la aplicación
	1	Lo aplica medianamente
	1,5	lo aplica con proyección
	2	Lo aplica totalmente

Además para una mejor organización de la información, se tomarán las siguientes abreviaturas de las marcas en estudio: A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station. En el primero apartado y para dar cumplimiento a uno de los objetivos específicos de la investigación, se realiza el análisis y la interpretación de las características generales de las empresas en estudio.

- **Características Generales de la Empresas de la muestra**

Una vez descritos los criterios de análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación, en este epígrafe se realiza una descripción de las principales características de las empresas del Cantón San Pedro de Pelileo que han participado en el estudio. Por lo cual se hace referencia a la actividad productiva que desarrollan, los productos que fabrican, su año de creación, su evolución de ventas y mercado, por último su enfoque con respecto a la asociatividad (ver anexo 1)

Empresa N° 1



Nombre de la Empresa:	Destex
Marca:	Avitus
Dirección General :	Pelileo
Año de creación:	2002
Sector:	Textil y Confección
N° de trabajadores:	6 internos
Valores:	Investigación

DESTEX es una empresa familiar fundada en el año 2002 por Cristian Cueva y Lorena Carrasco con la marca Avitus. La razón de su fundación fue seguir el legado familiar para aprovechar la experiencia adquirida por Sebastián Carrasco. Desde su creación hasta la actualidad la empresa ha evolucionado, llegando a marcar una gran diferencia en sus productos en el mercado nacional, constituyendo una marca referente en el universo de vestuario jeanswear. La empresa fabrica jeans de hombre y de mujer actualmente, los mismos que los distribuye en la costa, sierra y oriente ecuatoriano mediante distribuidores en su 100%.

Su sistema de producción se enfoca en maquilas satélites. El diseño y terminados se lo realizan en planta central. La evolución de las ventas durante los dos últimos años ha sido estable. Se registra un aproximando en venta de \$ 700.000 en los últimos 5 años, siendo los dos últimos los más estables. A pesar de estar situada en el Cantón Pelileo, un territorio referente por su desarrollo en la industria del jean, la empresa ha logrado obtener ciertas ventajas en cuanto a diferenciación del producto ya que la mayoría desarrollan prendas para un mercado bajo.

Esta institución productiva no se encuentra afiliada a ninguna asociación, ni clúster a pesar que en el sector existen varias asociaciones de carácter comercial, debido a que su mercado tiene características diferentes a las que distribuyen los productos las asociaciones. Además tiene que hacer frente a la competencia desleal de precios, contrabando, lavado de activos y la informalidad.

Empresa N° 2



Nombre de la Empresa:	GT JEANS FAMILY
Marca:	Cupido, Uh lala y Clavo y Canela
Dirección General :	Parroquia Benítez, Barrio los Laureles. Calle 24 de Septiembre y 22 de Julio.
Año de creación:	1987
Sector:	Textil y Confección
N° de trabajadores:	6 internos
Valores:	Trabajo en equipo, Humildad, Trabajo colaborativo, Desarrollo ético, Calidad y Honestidad

GT JEANS FAMILY es una empresa familiar ubicada en Parroquia Benítez, Barrio los Laureles. Calle 24 de Septiembre y 22 de Julio, fundamentada bajo los valores de trabajo en equipo y colaborativo, la humildad, desarrollo ético, calidad y honestidad. El año de su creación es en 1987 por Luis Marcelo Garcés Llerena y su esposa por motivos de generar ingresos económicos hacia su familia. El giro que ha dado la empresa desde sus inicios hasta la actualidad ha sido evidente. Inició con la marca Valentino pero por asuntos de patentes la cambiaron a Cupido y Uh lala en la línea femenina y Clavo y Canela en la masculina.

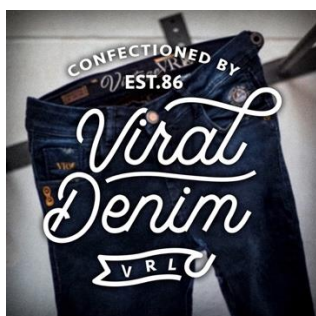
La empresa ha ampliado su gama de productos, ya que iniciaron solamente desarrollando pantalones en denim. Sin embargo, ahora elaboran el outfit completo, comprendido por prendas superiores, inferiores, calzado y accesorios en diferentes materiales como gabardinas cordoroi, pana, materiales alternativos, siendo su material principal el denim.

Esta organización forma parte de la Cámara de la Pequeña Industria y la Junta Nacional de Artesanos. El motivo de su asociación es porque la primera les apoya en los procesos de futuras exportaciones, y la segunda les proporciona beneficios en la declaración de impuestos. Su visión a asociarse a otras organizaciones sería con el fin de capacitar a todo su equipo de trabajo.

Su sistema de producción lo realizan dentro de la empresa y fuera de ella. Actualmente cuenta con 18 empleados distribuidos en los diferentes departamentos. Además, trabaja directamente con 8 maquilas y utiliza el servicio de una tintorería, siendo socios de la misma. La empresa ha registrado un aproximado en ventas en los últimos 5 años un valor de \$1.470.000, siendo el año 2016 uno de las mayores ventas debido a la amplitud de las salvaguardias.

Para la venta de sus productos, cuenta con una tienda propia ubicada en la misma zona que la empresa, en donde se vende el 45% de la producción total. El porcentaje restante lo distribuyen al por mayor, concentrando su mayor ventas en la región sierra ecuatoriana e iniciando en la región costa.

Empresa N° 3



Nombre de la Empresa:	GRUPO VINSA
Marca:	Viral
Dirección General :	Pelileo
Año de creación:	2012
Sector:	Textil y Confección
N° de trabajadores:	6 internos
Valores:	Investigación

GRUPO VINSA es una empresa fundada en el año 2012 por Vinicio Sánchez y su esposa en el Cantón Pelileo. Su apertura responde a la motivación de seguir con el legado que

ha construido la historia de éste territorio. La empresa se dedica a la elaboración y venta de prendas en denim en las tipologías jeans, chaquetas y camisería. En sus inicios se implantó con una visión de capacidad productiva pero al transcurrir el tiempo y por las exigencias del entorno, optó por generar una estrategia en base a la diferenciación por medio del diseño, es decir, producciones menores pero exclusivas. Es por esto que ahora el diseño constituye el corazón de la empresa según lo manifiesta el gerente.

La empresa forma parte de la Junta Nacional de Artesanos por cuestiones de beneficios tributarios, sin tener interés en asociarse a otra organización porque se considera que no existe una asociación que les permita crecer como empresa. Actualmente cuenta con 17 empleados internos y trabaja con 11 maquilas. El servicio de lavado es ofrecido por 4 tintorerías. Las ventas aproximadas de los últimos 5 años fueron de \$1.520.000, teniendo una tendencia creciente que va de la mano de la innovación. El mercado al cual dirige sus productos es la región costa y sierra ecuatoriana. Un 10% de la producción lo hace en venta directa y el 90% con una distribución al por mayor.

Empresa N° 4



Nombre de la Empresa:	TEMPOTEX
Marca:	Station
Dirección General :	Pelileo
Año de creación:	2009
Sector:	Textil y Confección
N° de trabajadores:	6 internos
Valores:	Fidelidad a los proveedores, Colaboración, Confianza, Flexibilidad

TEMPOTEX es una empresa familiar dedicada a la producción y venta de indumentaria en denim. Su especialización es en chaquetería y pantalonería. El año de inicio de su actividad productiva fue en el 2009 por Daniel Cueva y su esposa. La pareja se inclinó por emprender en éste sector debido a que miraron una gran oportunidad de desarrollar los productos de una manera diferente a la que la mayoría lo hacían.

La empresa está constituida como persona natural y no pertenece a ninguna asociación debido a que la mayoría han sido formadas con el propósito de distribuir sus productos en ferias convencionales, un sistema de comercio diferente al de la empresa.

Actualmente cuenta con 7 personas trabajando en el área administrativa, diseño y terminados respectivamente. Para el proceso de confección se vincula con 4 maquilas y para los servicios de lavandería hace uso de 2 tintorerías. Sus ventas se aproximan a \$ 400.000 anual, teniendo un crecimiento de un 5% crecimiento por año. Cabe indicar que para la empresa en el año 2011 y 2014 fueron donde el país presentada las mejores condiciones. Sin embargo en el año 2014 y 2015 tuvieron bajas en las ventas y en los tres últimos años se han mantenido estables. Su producción es vendido en un 100% al por mayor en la región sierra, siendo su mercado de distribución.

- **Nivel de gestión del diseño de las empresas en estudio**

A nivel mundial se han encontrado diversas organizaciones públicas y privadas que han estado trabajando en la gestión del diseño y su aplicación en las empresas. Sin embargo, sólo algunas han definido un modelo de gestión de diseño que permite medir y evaluar a las empresas según su grado de madurez en relación con la incorporación del diseño en sus actividades productivas.

Es así, que el este apartado se hace el análisis e interpretación de la información resultante de las entrevistas desarrolladas a los dueños y diseñadores de 4 empresas, para determinar el estado en el cual se encuentran con respecto a la inserción del diseño en sus organizaciones, y además proponer el modelo de evaluación de las empresas en base al entorno donde se encuentran.

Análisis e interpretación de los resultados

Categoría 1: Cultura Empresarial

1. Misión de la empresa

Marca	Descripción	Valor	Equivalencia
-------	-------------	-------	--------------

A	Producción de prendas de vestir en jean, en la línea masculina. La empresa desarrolla productos comerciales unidos con características de tendencias. La empresa se dedica a dar mucha información por medio del producto al mercado por medio de la investigación.	0	0
C	Desarrollo de productos en denim, especializados en el desarrollo de productos para un nicho de mercado, desarrollo de colecciones con complementos que no se queden estacionadas en la moda.	0	0
V	Crea tendencia, plasma toda la imaginación del equipo de diseño en base a la necesidad del mercado desarrollando un producto a través de la investigación de tendencias internacionales.	0	0
S	Fabricantes textiles de una línea muy importante en denim que viene principalmente con pantalonería y chaquetería. Tiene líneas alternas como camisetería y camisería y busos,	0	0
Σ Grupal		0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

2. Visión de la empresa

Marca	Descripción	Valor	Equivalencia
A	Teniendo un equipo de trabajo que les apasione el diseño, ya que es una carrera muy interesante de mucha investigación, la idea es tener grupos nuevos, gente nueva que siga buscando ya que el mundo jeanwear siempre va a estar de moda. Exportar el producto.	0	0
C	Caminando de la mano a la sostenibilidad. Crear una fundación para generar productos sostenibles y a la vez ayudar a personas vulnerables.	0	0
V	Manejando un universo de marca, creando propios puntos de venta en centros comerciales con toda la línea de productos.	0	0
S	Están avanzando, dando pasos firmes. Incrementar plantas para poder realizar algunos desarrollos. Facilitar las herramientas a los colaboradores y diseñadores para que la empresa tenga un cambio. Cambios en marca.	0	0
Σ Grupal		0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

3. Objetivos de la empresa

Marca	Descripción	Valor	Equivalencia
A	<ul style="list-style-type: none"> • Crecer más con información con especialistas de moda externos. • Traer información nueva. 	0	0
C	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar las colecciones bajo un sistema de calidad y honestidad para marcar la diferencia. 	0	0
V	<ul style="list-style-type: none"> • Vestir a muchas personas. • Romper estigmas que Pelileo puede hacer algo distinto, diferente. • Generar estabilidad para la empresa. • Crecimiento comercial alto. 	0	0
S	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar la marca de mejor manera. Al ser productores 	0	0

	desde el 2009 siempre han producido imagen con su marca Station que está posicionada en el mercado.		
	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar la marca. 		
	Σ Grupal	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

4. Valores Empresariales

Marca	Descripción	Valor	Equivalencia
A	<ul style="list-style-type: none"> Investigación 	0	0
C	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo en equipo. Humildad Trabajo colaborativo. Desarrollo ético. Calidad Honestidad 	0	0
V	<ul style="list-style-type: none"> Innovación Respeto a la naturaleza por medio de procesos sostenibles porque existen clientes valoran los mismos. Honradez 	5	
S	<ul style="list-style-type: none"> Fidelidad a los proveedores. Colaboración Confianza Flexibilidad 	0	0
	Σ Grupal	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

De acuerdo a la variable de los valores empresariales, donde se pidió que se mencionara los valores que tienen cada una de las marcas en estudio, se vió necesario definir a cada uno de estos por los empresarios para poder establecer de mejor manera la valoración y tener una visión si ingresa el diseño en algunos de ellos. Por lo cual, se detallan cada uno de las definiciones en la siguiente tabla:

A	Investigación.- Por medio de viajes a visualizar nuevas tendencias, materia prima para obtener información. Además el contacto directo del gerente con los consumidores. La Investigación es la unión de la información de la investigación y comercialización.
C	<p>Trabajo en equipo y colaborativo.- La empresa se considera una familia más que una empresa. Todas las personas tienen alrededor de 7 a 8 años trabajando en la empresa. Son especialistas en un área pero tratan de experimentar en otras áreas. Todos saben hacer de todo.</p> <p>Desarrollo ético.- La prendas que no están en buen estado las mismas son donadas a fundaciones.</p> <p>Calidad.- Control y seguimiento en todos los procesos dentro de la empresa, utilizando tecnologías, materiales excelentes y diferenciadores.</p>

V	<p>Innovación: Es la esencia de la marca.</p> <p>Respeto: Buscar convivir, no sobrevivir. Respeto con todo el entorno.</p> <p>Honradez: Muestra el producto como tales, ya que la fabricación es de forma artesanal desde los colaboradores hasta el consumidor, mostrándoles contándoles una historia. Perfil del consumidor se adapte en base a la historia que es real.</p>
S	<p>Colaboración: Ayuda a los clientes</p> <p>Fidelidad a los proveedores: Un punto importante por la información interna que se maneja que hace distinta una colección de otra.</p> <p>Colaboración</p> <p>Confianza: en los pagos, cumplimiento, guardan la información de la empresa.</p> <p>Flexibilidad: Estamos en un mundo de desarrollo. Si no se encuentran abiertos a cualquier opinión, recomendaciones y formas de hacer las cosas de las personas, se quedarían estancados, es decir, en un solo punto.</p>

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

5. Estrategia de la empresa.

N	Variables	Valor	A	C	V	S
1	Internacionalización de los productos	2	0	0	0	0
2	Alianzas estratégicas	2	0,5	1	0,5	0
3	Diversificación de la líneas de productos	2	0	1	0,5	1
4	Reducción de costos y activos	0	0	0	0	0
5	Venta de una división o parte de la organización	0	0	0	0	0
6	Aumento de las ventas sin modificar los productos.	0	0	0	0	0
7	Introducción a nuevos mercados con los mismos productos.	1	0,5	0,5	0,5	0,5
8	Oferta de nuevos productos a los mismos mercados.	2	0	1	0	0,5
9	Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados	2	0	0,5	0,5	0
10	Ausencia de cambios	0	0	0	0	0
11	Otro, especifique	0	0	0	0	0
Σ Individual		11	1	3	2	2
Equivalencia 10		10	0,9	2,7	1,8	1,8

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

6. Factores para competir.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Liderazgo en costos	0			0	
2	Diferenciación en diseño de producto.	2	1	1	1	1
3	Diferenciación en imagen de marca	2	1	1	1	1
4	Diferenciación en tecnología	1		0,5	0	
5	Diferenciación en el servicio al cliente	1	0	0,5	0,25	0
6	Segmentación de mercado bien establecido.	2	1	1	1	1
7	Capacidad productiva	1	1	1	1	
8	Otro, especifique	1			0,25	
Σ Individual		10	4	5	4,5	3

	Equivalencia= 10	10	4	5	4,5	3
--	-------------------------	-----------	----------	----------	------------	----------

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

La siguiente tabla contiene la descripción de otros factores claves que permite a la empresa competir en el sector que no se encuentran dentro del listado proporcionado en la variable de factores para competir, donde solamente la marca Viral menciona que el seguimiento al consumidor ha sido una estrategia que le ha permitido competir en el mercado.

A	
C	
V	Seguimiento al consumidor
S	

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Tabla 31 Resumen de los resultados de la categoría 1: cultura empresarial

Categoría	VARIABLES	A	C	V	S
Cultura Empresarial	1. Misión	0	0	0	0
	2. Visión	0	0	0	0
	3. Objetivos	0	0	0	0
	4. Valores empresariales	0	0	5	0
	5. Estrategia de la empresa.	1,4	4,1	2,3	2,3
	6. Factores para competir.	4,5	5,5	5	3,5
	Sumatoria	5,9	9,6	7,3	5,8
	Porcentajes %	9,8	16,0	12,2	9,7

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

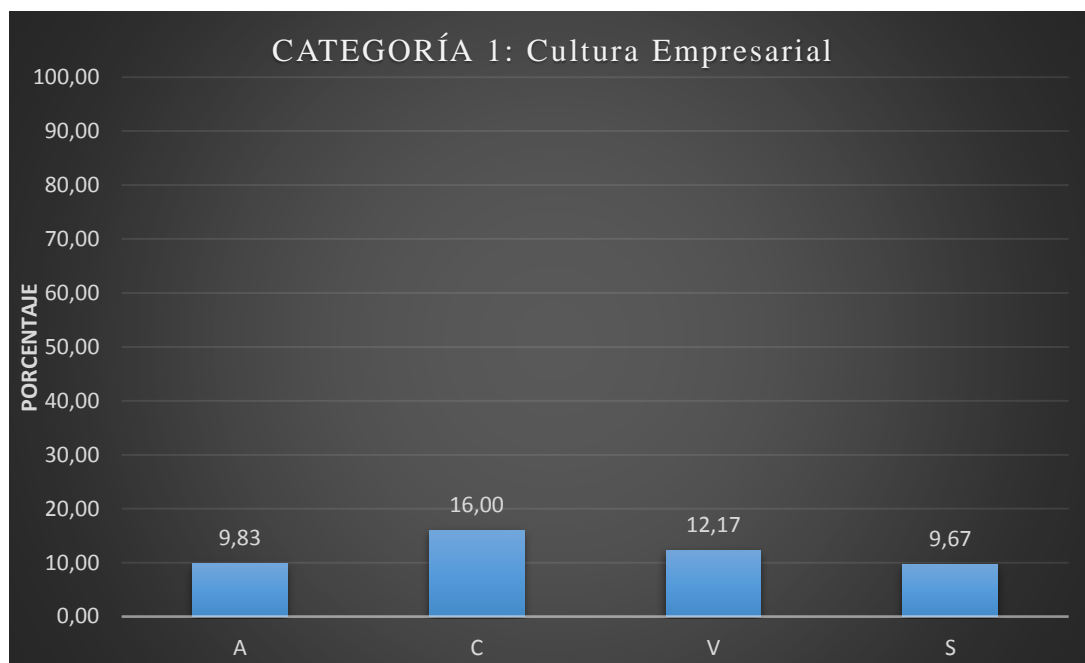


Figura 37: Resumen de los resultados de la Categoría 1: Cultura Empresarial

Análisis e Interpretación:

La cultura de una empresa viene a ser como la personalidad en un individuo, ya que esta determina la manera en cómo opera la empresa, proyectada en las estrategias, estructuras y sistemas. Por tal motivo, las mismas pueden ser rígidas o flexibles, cerradas o serviciales, innovadoras o conservadoras, por lo cual es importante conocer el nivel de este factor en las empresas en estudio ya que viene a ser la plataforma de donde fluyen los otros factores.

Es así, que bajo las variables de la misión, visión, objetivos, valores y estrategias medidos en base a la gestión del diseño en las empresas, los resultados obtenidos reflejan bajos porcentajes dentro de la categoría “Cultura Empresarial” en un margen de 9,67% y 16% como valores mínimos y máximos, ya que dentro de su misión y visión en ciertas empresas mencionan una parte de los procesos creativos, pero no lo asumen como parte de sus organizaciones en un 100%.

Además, sus objetivos se priorizan en ampliar mercados. Sin embargo, al ser empresas que han permitido la participación del diseño en pequeñas escalas, desean tener un reconocimiento de marca a través de la calidad y la diferenciación.

En lo que respecta los valores empresariales, la marca Viral tiene como valor la Innovación, la marca Avitus a la investigación y la marca Station a la flexibilidad, siendo valores que en cierta manera posibilitan ampliar la visión de la empresa para insertar de

mejor manera al diseño. Mientras que los otros valores se centran en la parte moral, ética, trabajo colaborativo y la calidad. Cabe recalcar que mediante las visitas realizadas, son valores que los empresarios lo manifiestan pero aún no encuentran el camino adecuado para su total aplicación.

Es muy importante que tanto los valores como las normas se encuentren bien claras y establecidas porque van a influir en los comportamientos de los individuos y así se facilita el logro de las metas y objetivos planeados de cada empresa.

Las estrategias que manejan están enfocadas a las alianzas con especialistas, diferenciación en la línea de productos, introducción de nuevos mercados, solamente la marca Cupido y Station han apostado por ofertar nuevos productos a los mismos mercados para fidelizar a los clientes y darles exclusividad.

Por otra parte, la marca Viral y Cupido han decidido ampliar sus mercados con nuevos productos. En lo que respecta a los factores en los cuales se han apoyado las 4 empresas para poder competir y subsistir en el mercado son: la diferenciación en el diseño del producto y en la imagen de su marca, la segmentación del mercado bien establecido y la capacidad productiva, esta última no la aplica la marca Station. El liderazgo en costos, siendo una estrategia manejada por las empresas por varios años ha dejado de ser una prioridad para las mismas.

Bajo este panorama, se puede concluir que las empresas poseen dentro de su cultura flexibilidad, innovación y apertura, sin embargo, es necesario que todo esto se integre desde su misión y visión, sus valores y estrategias que viene a ser la guía de acción en cada una de las decisiones y actividades que se ejecuten, ya que la cultura empresarial constituye una herramienta muy importante para la comprensión e interpretación de la vida, el comportamiento organizacional, las decadencias, entre otros.

Los nuevos entornos globales económicos y los patrones emergentes de competencia internacional ubican a las empresas, sobre todo a las PYMES, frente a un escenario que requiere que desarrollen sistemas productivos más eficientes, pero que al mismo tiempo generen capacidades de aprendizaje que les permita capitalizar el conocimiento para lograr ser organizaciones inteligentes, fundamentada en la creación de estructuras flexibles, una

mentalidad corporativa de experimentación y generación de nuevas ideas, relaciones interdepartamentales, es decir, que sea desarrolle una cultura de innovación.

Categoría 2: Enfoque estratégico del Diseño

7. Origen del diseño

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Internet	0				0
2	Tendencias	2	0,5	1	1	1
3	Gustos o requerimientos de los clientes.	2	0	0,5	0,5	0
4	Otro, especifique	1	0,5		0,25	0,5
	Σ Individual	5	1	1,5	1,75	1,5
	Equivalencia = 10	10	2	3	3,5	3

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

La tabla que se presenta a continuación muestra otras variables que las marcas tienen en consideración para generar nuevas ideas en el proceso de diseño.

A	Conceptos, Estilos
C	
V	Investigación
S	Por medio del diseño se hibridan pro medio del conocimiento y la experiencia por medio de la interpretación, no la copia.

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

8. Aspectos para nuevas ideas de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Público a quien va dirigido el producto	2	0	1	1	0
2	Los beneficios básicos que ofrece (función, forma. materiales)	2	1	1	1	1
3	Ocasión de uso	2	0,5		1	1
4	El precio que ha de tener	2		1,5	1,5	1,5
5	Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	1		1		
6	Valores de la marca	2	0	1	0,5	
7	Relación del nuevo producto con otros productos de la empresa que ya están en el	1		1	1	1

	mercado				
8	Otro, especifique	1			
	Σ Individual	12	1,5	6,5	6
	Equivalencia= 10	10	1,3	5,4	5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

9. Percepción del diseño.

Marca	Descripción	Valor	Apli	Equi=10
A	Diseño viene de la mano con la investigación ya que solos no pueden funcionar dentro de la empresa.	2	1	5
C	Diseño tiene mucho colorido de palabras. Es una composición de todos los elementos que puede tener una prenda. ES un esbozo en general que nos permite crear nuevos productos que en ellos pueden ir impregnados una identidad.	2	1,5	7,5
V	Es el alma, corazón de la empresa. Es la parte emocional, sensible y visual del producto.	2	1	5
S	El diseño se lo define como el inicio de la colección, comercialización y producción.	2	1	5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

10. Contratación de servicios de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Para añadir valor al consumidor	2	0	1		
2	Mejorar la reputación de la empresa	1	0,5	1		
3	Desarrollo de la marca.	2	1	1,5	1	1
4	Crear nuevas líneas de producto	2		1,5		0,5
5	Facilitar los procesos de producción	1	0,5	0,75		0,75
6	Uso de nuevas tecnologías/materiales	1		0,5		0
7	Reducción del tiempo de producción	1				
8	Publicidad- Ventas	2	0	0,5		
9	Packaging – Protección y Transporte.	2		0,75		
10	Otro, especifique	1				
	Σ Individual	15	2	7,5	1	2,25
	Equivalencia=10	10	1,3	5	0,7	1,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

11. El diseño como estrategia de posicionamiento.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2	0	1	0,5	1
2	A veces	1				
3	Nunca	0				
	Σ Individual	2	0	1	0,5	1
	Equivalencia=10	10	0	5	2,5	5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

A continuación se muestran las respuestas que han dado los empresarios con respecto a cómo utilizan el diseño para posicionarse en el mercado, de donde se obtuvo lo siguiente:

A	Cada colección la empresa da apertura de nuevas cosas interesantes, es lo que hace que el cliente busque el producto logrando todo esto por medio del diseño.
C	Les ha permitido sostenerse en el tiempo y a obtener cada vez la credibilidad de los clientes. La marca cada año es un nuevo desafío.
V	Vende el producto en base a una experiencia. El diseño se activa en el momento que el cliente se prueba el producto generando una emoción en donde existe una conjugación de un producto bien confeccionado, con una imagen gráfica elaborada, con diseño que se encuentre en tendencia para que se sientan a la moda.
S	Station tiene una identidad de marca, la cual se encuentra en el mercado porque se ha podido desarrollar productos diferentes basadas en el diseño. No son productos homogéneas, repetitivos, no es algo clásico. El diseño ayudado a diferenciar a los productos.

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

12. Campos de acción del diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Desarrollo de producto	2	1	1,5	1,5	1
2	Comunicación y difusión del producto (folletos, catálogos, web.etc)	2	0	1	1	0,5
3	Ambientación del entorno donde se va a exhibir (showroom, stands feriales, puntos de venta)	2	0	1	0,5	0
4	Otro, especifique	1		1,5	1	
	Σ Individual	7	1	5	4	1,5
	Equivalencia=10 (máximo valor 7 individual) (máximo valor 4 grupal)	10	1,4	7,1	5,7	2,1

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

En la variable de los campos de acción del diseño, las empresas han manifestado que no solamente el diseño trabaja en el desarrollo de producto, comunciación y difusión del producto, la ambientación del entorno donde se va a exhibir, sino que además existen otros campos de acción, como se muestra en la siguiente tabla:

A	
C	Eventos

V	Administrativa, porque trabajan en base a un presupuesto que diseño requiere.
S	

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Tabla 32 Resumen de los resultados de la categoría 2: enfoque estratégico del diseño

Categoría	Variables	A	C	V	S
Enfoque estratégico del diseño	7. Origen del diseño	2	3	3,5	3
	8. Aspectos para nuevas ideas de diseño.	1,3	5,4	5	3,8
	9. Percepción del diseño	5	7,5	5	5
	10. Contratación de servicios de diseño.	1,3	5	0,7	1,5
	11. El diseño como estrategia de posicionamiento.	0	5	2,5	5
	12. Campos de acción del diseño.	1,4	7,1	5,7	2,1
	Sumatoria	11	33	22,4	20,4
	Porcentajes %	18,3	55,0	37,3	34,0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

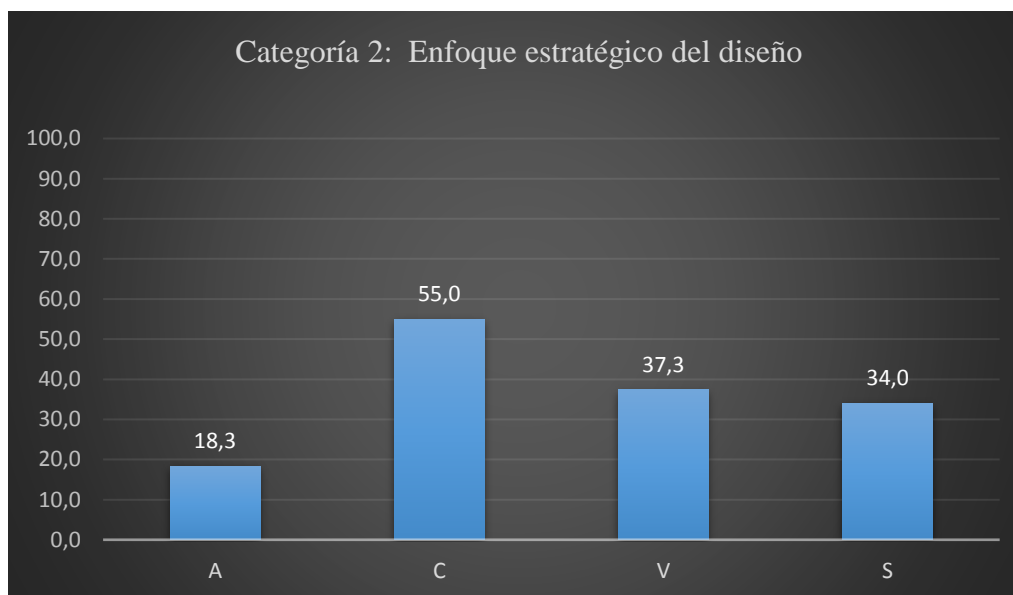


Figura 38: Resumen de los resultados de la Categoría 2: Enfoque estratégico del diseño

Análisis e Interpretación:

El diseño en la actualidad ha sobrepasado fronteras y territorios nunca antes imaginados. El cambio de los mercados, de los negocios, del consumidor, de las demanda, ha hecho que se generen retos cada vez más exigentes para las empresas. Todo este cambio, ha ubicado al diseño en otra perspectiva, ya que contiene todas las capacidades para generar un producto adecuado, ajustado a las necesidades del usuario, así como desarrollar las mejores condiciones para hacerlo llegar, es decir, el producto, la comunicación y el espacio donde lleva a cabo las actividades.

Ante este panorama, el diseño es el eje central de todas las actividades y manifestaciones proyectuales de una empresa, para que las mismas sean coherentes con la estrategia corporativa. Esta conexión permitirá optimizar recursos y a la vez mejorar su competitividad. Es por esto que es muy importante visualizar al diseño con sus capacidades antes mencionadas dentro de las empresas en estudio.

En los resultados obtenidos, se observa que los porcentajes van desde un 18,3% como valor mínimo para la marca Avitus y de 55% para la marca Cupido. La marca Viral tiene un porcentaje 37,3% y la marca Station un 34%. Estos valores muestran que todas las marcas tienen diferentes niveles con respecto al enfoque estratégico del diseño, y a la vez se puede ver que han iniciado con el proceso de utilizarlo como herramienta ligada a la innovación como un factor estratégico sin percibir aún todos los beneficios que éste ofrece.

Las 4 marcas originan sus nuevas ideas de diseño en las tendencias internacionales, las mismas que son generales en base a otros contextos que muchas veces no se adaptan a la realidad nacional. Otro aspecto importante, es que solamente dos marcas están empezando a tomar en consideración los gustos y requerimientos de los clientes, siendo estos los puntos claves para poder un producto que responda en el mercado.

Además, dentro de los aspectos que se consideran para nuevas propuestas son los beneficios básicos que ofrece el producto como: función, silueta, materiales y el precio. Por otra parte, los nuevos diseños guardan relación con otros productos de la empresa que ya están en el mercado, para marcar un estilo e identidad de marca.

Sin embargo, la percepción que las directivos y la gerencia tienen con respecto al término “diseño” es muy limitado, ya que sólo lo abordan como una actividad que se encarga solamente de la parte formal y estética del producto, y no lo ven como una herramienta que puede evolucionar dentro de sus actividades para el planteamiento de estrategias innovadoras que apoyen al desarrollo competitivo y diferenciador mediante la interacción con la investigación y el análisis, llevándolos a ser proactivas de desarrollo y no sólo empresas reactivas de supervivencia.

Categoría 3: Organización del Diseño.

13. Estructura funcional de la empresa.

	A	C	V	
	1. Gerencia 2. Departamento de desarrollo y diseño 3. Departamento contable 4. Departamento de producción 5. Departamento de ventas.	1. Presidente. 2. Gerente. 3. Departamento de administración. 4. Departamento de ventas. 5. Departamento de producción. 6. Departamento de diseño. a. Diseño de moda. b. Diseño de silueta c. Diseño gráfico. d. Armado de muestras. 7. Marketing y publicidad a. Eventos sociales b. Showroom y ferias. 8. Recursos Humanos	1. Gerencia General. 2. Gerencia Administrativa. 3. Dirección de Ventas 4. Dirección de diseño a. Diseño de Moda b. Diseño Gráfico 5. Área de producción. a. Bordado. b. Láser. c. Serigrafía. d. Maquilas.	1. Gerencia 2. Administración 3. Departamento de desarrollo a. Di b. Pa c. Di 4. Producción a. Co b. Co c. La d. Te e. En 5. Comercializ
Valor máximo	2	2	2	
Σ Individual	1	1,5	0,5	
Equivalencia=10	5	7,5	2,5	

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

14. Participación de diseñadores en los dos últimos años.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Si	2	1	1,5	1	1,5
2	No	0				
	Σ Individual	2	1	1,5	1	1,5
	Equivalencia=10	10	5	7,5	5	7,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

15. Área de diseño.

Empresarios

	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Área de marketing	1	0		0	
2	Área de producción	1	0,5		0,5	0,5
3	Área administrativa	1			0	0
4	Otro, especifique	1	0,75			0,5
	Σ Individual	4	1,25	0	0,5	1
	Equivalencia=10	10	3,1	0	1,3	2,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

En la siguiente tabla se detalla otras variables con respecto al actuar del diseño en las diferentes áreas de la empresa.

A	Desarrollo de diseño	1
C		2
V		3
S	El diseño se encuentra en todas las áreas hasta cuando termina el proceso final.	4

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Diseñadores

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Área de marketing	1		0	0	
2	Área de producción	1	0,5	0,5	0,5	0,5
3	Área administrativa	1	0,5	0,5	0,5	
4	Otro, especifique	1				
	Σ Individual	4	1	1	1	0,5
	Equivalencia= 10	10	5,7	8,6	8,6	2,9

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

16. Antigüedad de contratación de diseñadores.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Solo 1	1				
2	De 2 a 4	1				
3	De 5 a 10	1	0,5	0,5	0,5	0,5
4	Más de 10	1				
	Σ Individual	4	0,5	0,5	0,5	0,5
	Equivalencia=10	10	1,3	1,3	1,3	1,3

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

17/ 18. Actividades internas y externas de diseño.

N	Actividades de Diseño	Valor	1. Contrató externamente				Valor	2. Contrató internamente				3. No contrató				Valor	4 Planea contratar				ΣGrupal
			A	C	V	S		A	C	V	S	A	C	V	S		A	C	V	S	
1	Diseño de nuevos productos (desarrollo de productos, desarrollo de líneas o colecciones, diseño de textiles, etc.)	2					2	1	1	1	1					1					1
2	Rediseño o modificaciones de productos ya existentes de la empresa (ajuste de materiales, piezas, morfología, procesos productivos, etc.)	2			1		2	1,5	1,5	1,5	1,5					1					1,25
3	Adaptación de productos de otras marcas para la fabricación propia	0		0	0		0				0				0						0,75
4	Diseño de semielaborados o complementos (avíos, abalorios, herrajes, suelas, etiquetas, etc.)	2	1	1	1	1	2		1						1						1,25
5	Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería, etc.)	2	1	1	1	1	2	1	1						1						1,5
6	Diseño de material promocional, merchandising o regalos institucionales	2		1	0	0	2	0			0				1						1,25
7	Diseño de mobiliario comercial, POP, stands o exhibidores	2		0	0,5		2		0,5		0,5				1	0,25					1
8	Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.)	2		1		0,5	2	0	1	0,5					1						1,25
9	Diseño de packaging, empaque o embalaje	2		1,5	1,5		2	1,5	1,5		1,5				1						1,25
10	Gestión o supervisión de la producción (ingeniería de producto, selección de materiales, selección de terminaciones, selección y gestión de proveedores, etc.)	2					2	0	0	0	0				0						1
11	Diseño editorial (diseño gráfico de publicaciones varias, diagramación de textos, diseño de tapas, diseño de memoria y balance, diseño de catálogos, etc.)	2		1			2		1	0,5		0			1				0,25		1
12	Diseño de estampas, ilustraciones, infografías o cartografías	2	1				2	1	1,5	2	2				1						1,25

13	Diseño web, multimedial y/o digital (desarrollo de la web, desarrollo de apps, digitalización de contenidos, diseño de interfaces digitales, etc.)	2		1			2	0	1	0,5	0,5					1					1,25
14	Documentación técnica, y matrices (desarrollo de planos, representación 3D, moldes, modelos, maquetas, etc.)	2					2	2	2	2						1				0,25	0,75
15	Investigación y consultoría en diseño estratégico (planeamiento estratégico, posicionamiento, estudios de mercado, estudio de tendencias, diseño de servicios, etc.)	2		0	0		2	0	0		0					1					1,25
	Σ Individual	30	3	7,5	5	2,5	30	8	13	8	7	0	0	0	0	15	0,25	0	0	0,25	17
	Equivalencia=10	10	1	2,5	1,7	0,8	10	2,7	4,3	2,7	2,3	0	0	0	0	10	0,2	0	0	0,2	5,7

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

19, Existencia del departamento de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Si	2	1	1,5	0,5	1,5
2	No	0				
	Σ Individual	2	1	1,5	0,5	1,5
	Equivalencia=10	10	5	7,5	2,5	7,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

20. Diseñadores trabajando.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Solo 1	2				
2	De 2 a 4	2	1		1	
3	De 5 a 10	2		1,5		1,5
4	Más de 10	2				
	Σ Individual	2	1	1,5	1	1,5
	Equivalencia=10	10	5	7,5	5	7,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

21. Perfiles de diseñadores.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Diseñador de Moda	2	1,5	1,5	1,5	1
2	Diseñador Gráfico	2	1,5	1,5	1,5	1
3	Diseñador de Espacios Arquitectónicos.	2				
4	Diseñador Industrial	2	1,5		1,5	
5	Otro, especifique	2		1,5		
	Σ Individual	10	4,5	4,5	4,5	2
	Equivalencia=10	10	4,5	4,5	4,5	2

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

Dentro de los perfiles de los diseñadores que trabajan en las empresas se encuentran los diseñadores de moda, gráfico e industrial. Sin embargo, existen otras especializaciones dentro del diseño que aportan con su trabajo, siendo las siguientes:

A	
C	D. de silueta, D. desarrollo de producto, D. Técnica, Directora de Diseño
V	
S	El diseño se encuentra en todas las áreas hasta cuando termina el proceso final.

22. Tiempo de la creación del departamento de diseño

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	2004	2	1,5			
2	2010	2		1		
3	2017	2			0,5	
4	2015	2				0,5
	Σ Individual	2	1,5	1	0,5	0,5
	Equivalencia=10	10	7,5	5	2,5	2,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

23. Presupuesto de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Si	2	0,5	1,5	1	1
2	No	0				
	Σ Individual	2	0,5	1,5	1	1
	Equivalencia=10	10	2,5	7,5	5	5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

24. Infraestructura para el diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Espacio físico	2	2	2	2	2
2	Equipos	2	1	2	2	2
3	Software	2	2	2	2	2
4	Maquinaria para el desarrollo de muestras	2	1	2	0,5	1
5	Otro, especifique:	2		2		
	Σ Individual	10	6	10	6,5	7
	Equivalencia=10	10	6	10	6,5	7

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

Otro aspecto que consideran como dentro de la infraestructura para el diseño en cada uno de las marcas, se detalla a continuación:

A	
C	Capacitaciones
V	
S	

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

25. Plan general de diseño

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Si	2		1		
2	No	0	0		0	
Σ Individual		2	0	1	0	0
Equivalencia=10		10	0	5	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

26. Comunicación del diseño con proveedores.

N	Variable	Valor	Proveedores			
			A	C	V	S
1	Siempre	2	1		1	1
2	A veces	0				
3	Nunca	0		0		
Σ Individual		2	1	0	1	1
Equivalencia=10		10	5	0	5	5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

27. Comunicación del diseño con distribuidores.

N	Variable	Valor	Distribuidores			
			A	C	V	S
1	Siempre	2	0			
2	A veces	1				
3	Nunca	0		0	0	0
Σ Individual		2	0	0	0	0
Equivalencia=10		10	0	0	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

28. Comunicación del diseño con consumidores.

N	Variable	Valor	Consumidores			
			A	C	V	S
1	Siempre	2	0		0,5	
2	A veces	1				
3	Nunca	9		0		0
Σ Individual		2	2	0	2	0
Equivalencia=10		10	10	0	10	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

A continuación de describo el porqué los diseñadores no trabajan con los proveedores, consumidores y distribuidores.

A	
C	<p>Proveedores.- La directora general del departamento de diseño trabaja con los proveedores.</p> <p>Consumidores.- Porque la mayor venta son los viernes. Los sábados y domingos el personal no trabaja.</p>
V	<p>Distribuidores- Porque existe un puente comercial en cual evidencia las necesidades. Siendo mucha más eficaz la adaptación del diseño mediante un proceso comercial.</p>
S	<p>Distribuidores- La empresa siempre pone la novedad en todas las boutiques por lo cual les dan la apertura, por lo general el distribuidor no conoce de tendencias por lo que ellos aprenden de la empresa</p> <p>Consumidores.- Porque no llegamos al cliente final, la mayoría se encuentran en otras ciudades, estamos pensado armar un equipo de marketing porque miran la necesidad que los diseñadores deben estar en los locales comerciales para visualizar la posición de la marca. El gerente es quien tiene el acercamiento directo para mirar el estilo, que es lo que tienen es su boutiques y cuál es la competencia.</p>

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

29. Comunicación formal de las actividades de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2	0	1	0	
2	A veces	1				
3	Nunca	0				0
	Σ Individual	2	0	1	0	0
	Equivalencia=10	10	0	5	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Tabla 33 Resumen de los resultados de la categoría 3: organización del diseño

Categoría	Variabes	A	C	V	S
Organización del Diseño	13. Estructura funcional de la empresa.	5	7,5	2,5	5
	14. Participación de diseñadores	5	7,5	5	7,5
	15. Área de diseño	2,8	1,3	2	2
	16. Antigüedad de contratación de diseñadores	1,3	1,3	1,3	1,3
	17. Actividades de diseño internas.	2,7	4,3	2,7	2,3
	18. Actividades de diseño externas.	1	2,5	1,7	0,8
	19. Existencia del departamento de diseño	5	7,5	2,5	7,5
	20. Diseñadores trabajando	5	7,5	5	7,5
	21. Perfiles de diseñadores	4,5	4,5	4,5	2
	22. Tiempo de la creación del departamento de diseño	7,5	5	2,5	2,5
	23. Presupuesto de diseño	2,5	7,5	5	5
24. Infraestructura para el diseño.	6	10	6,5	7	

25. Plan general de diseño	0	5	0	0	
26. Comunicación del diseño con proveedores.	5	0	5	5	
27. Comunicación del diseño con distribuidores	0	0	0	0	
28. Comunicación del diseño con consumidores.	0	0	0,5	0	
29. Comunicación formal de las actividades de diseño.	0	5	0	0	
	Sumatoria	53,3	71,4	46,7	55,4
	Porcentajes	33,3	44,6	29,2	34,6

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

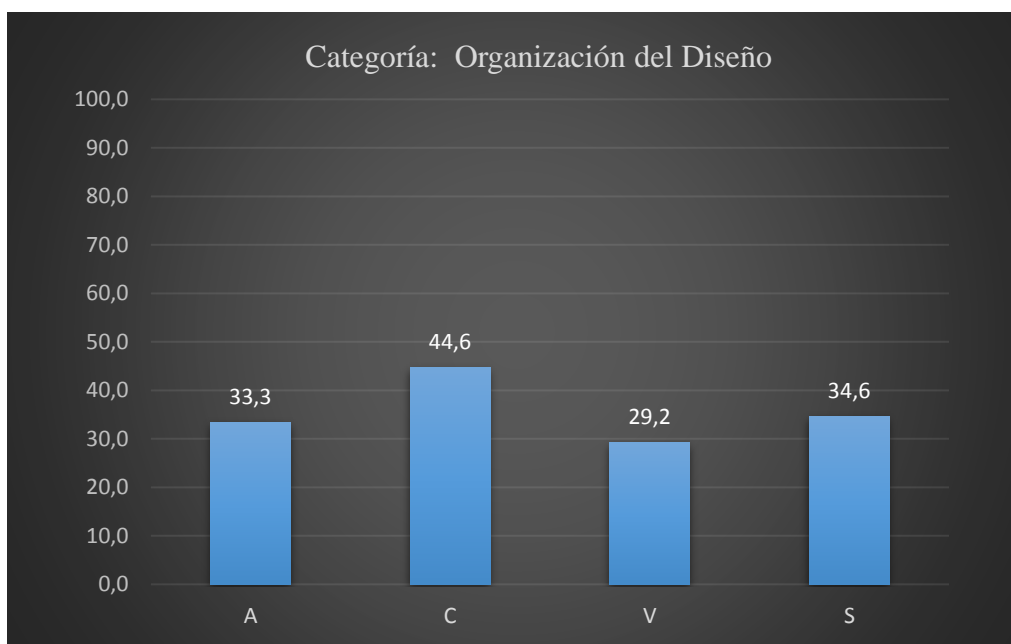


Figura 39: Resumen de los resultados de la Categoría 3: Organización del Diseño

Análisis e Interpretación:

Al mirar al diseño desde un enfoque estratégico, lo vincula a todas las actividades de la empresa y a navegar por la red del macro y micro contexto, ampliando sus límites para que puedan responder a las cambiantes condiciones mundiales. Esto ha causado que se desarrolle un óptimo nivel proyectivo propio del diseño, así como mejorar las posibilidades de gestión u organización del mismo. Por lo tanto, es necesario que el diseño tenga una adecuada organización con el propósito de identificar, desarrollar y coordinar los recursos creativos.

Desde esta perspectiva, dentro de la categoría 3 se observa la organización que se le da al diseño en las empresas, así como también los recursos que apoyan sus actividades y su comunicación interna y externa. Según los datos obtenidos, se tiene que la marca Cupido posee el mayor porcentaje en este apartado, con un 44,6%, mientras que Avitus y Station

tienen el 33,3% y 34,6% respectivamente, siendo la marca Viral con el menor porcentaje de 29,2%.

Las 4 marcas cuentan con un departamento de diseño establecido en diferentes años, teniendo la mayor antigüedad la marca Avitus, seguida por Cupido. Sin embargo, Avitus no presenta el mayor porcentaje. Este departamento posee presupuesto propio, equipos, softwares, maquinaria para el desarrollo de muestras, en donde participan de 2 a 4 diseñadores de moda, gráficos e industrial como los más importantes. Sin embargo, se registra la inexistencia de un plan general de diseño que establezca las actividades, responsables y tiempos de ejecución de las actividades de diseño.

La comunicación de las actividades del diseño no se ejecutan de una manera adecuada tanto internamente como externamente, ya que los diseñadores solamente tienen contacto con los proveedores y no con los consumidores y distribuidos, siendo éstos fuente de información importante para el profesional creativo, ya que son quienes establecen los requerimientos y necesidades del mercado.

Este contexto muestra que la organización del diseño aún es poco eficiente y eficaz dentro de las estructuras empresariales, porque no es tomado como un elemento primordial desde las posiciones estratégicas. Además, una empresa que apenas haya implementado al diseño dentro de su estructura puede estar en mejores condiciones con respecto a otra empresa antigua. Se debe recalcar, que una empresa está conformada por una serie de procesos que necesariamente deben ser organizados, ya que el éxito del diseño de los productos depende en gran medida de la calidad del proceso de diseño que se ha seguido.

Categoría 4: Diseño y Desarrollo de productos y/o Servicios.

30. Contribución del diseño.

N	Variable
1	Optimizar recursos materiales
2	Disminuir costos
3	Disminuir equipo humano
4	Aumentar la capacidad productiva
5	Ser más competitivo
6	Otro, especifique
	Σ Individual

Valor	A	C	V	S
1		0,5		
1				
1	0			
1	0,5	0,5		
2	1	1	1	1
1				
7	1,5	2	1	1

	Equivalencia=10	10	2,1	2,9	1,4	1,4
--	------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

31. Intervención del diseño en la Comercialización.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Packaging	2	1	1	1	1
2	Exhibición	2	0	1	0	
3	Publicidad	2	0	1	0	0
4	Promoción	2		0,5	0,5	0
5	Otro	1				
	Σ Individual	9	1	3,5	1,5	1
	Equivalencia=10 (máximo valor 9 individual) (máximo valor 5 grupal)	10	1,1	3,9	1,7	1,1

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

32. Sistema de análisis y seguimiento posventa.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Si	2		1	0,5	
2	No	0	0			0
	Σ Individual	2	0	1	0,5	0
	Equivalencia=10 (máximo valor 2 individual) (máximo valor 1 grupal)	10	0	5	2,5	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

En la siguiente tabla se describe el sistema de seguimiento y análisis de posventas de las marcas que lo tienen.

A		1
C	Por medio del showrrom y la posventa se da un seguimiento para recopilar información para nuevos productos.	2
V	A través de redes sociales, encuestas directas o indirectas para saber de la experiencia que tuvo a través del producto. A través del consumo. Ha permitido escuchar el cliente, saber lo que siente, generar nuevas experiencias para fidelizar. Generación de concursos con lo que el cliente se sienta motivado para generar nuevas propuestas. Facebook, Instagram y Página Web.	3
S		4

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

33. Proceso de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Definición del concepto de inspiración	2		1	1	1
2	Recopilación de datos (internet, revistas, tendencias, streetvision, vitrinismo)	2	1	1	1	1
3	Análisis de datos (cuaderno de ideas)	2	0	0	0	0
4	Desarrollo del moodboard conceptual	2		1	0	0
5	Investigación de los materiales, tecnologías, mano de obra.	2	0	0	0	0
6	Definición de los elementos que van a regir las nuevas propuestas de diseño	2	0	1	1	1
7	Experimentación – texturas	2		1,5	1	1
8	Establecer las tipologías de prendas que conformarán la colección	2	0	1,5	1	1
9	Desarrollo de los diseños planos	2	1	1,5	1,5	1,5
10	Desarrollo de la moldería	2	2	2	2	2
11	Desarrollo de fichas técnicas (cuáles)	2	1,5	2	2	2
12	Desarrollo del prototipo	2	1	2	2	2
13	Correcciones del prototipo	2	1	2	2	2
14	Escalado	2	2	2	2	2
15	Producción	2	2	2	2	2
16	Otro, especifique	2		2		
	Σ Individual	32	11,5	25,5	18,5	18,5
	Equivalencia= 10	10	3,6	8	5,8	5,8

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

En seguida, se muestran otras variables que las marcas consideran dentro del proceso de diseño.

A	
C	Prueba de vestuario con los socios y clientes, preventa en el showroom.
V	
S	

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

34. Tiempos de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2			0	
2	A veces	1				
3	Nunca	0	0	0		0
	Σ Individual	2	0	0	0	0
	Equivalencia=10	10	0	0	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

Las razones por las cuales las empresa no manejan de forma planificada las actividades del diseño, se detalla a continuación.

A	Los procesos de diseño deben ser muy flexibles.
C	Porque se ven muchos factores involucrados. Los procesos de diseño dependen de otras personas, lo que complica el tiempo de entrega.
V	
S	Es muy difícil porque el departamento de diseño depende de otros servicios como por ejemplo la lavandería.

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

35. Responsables de diseño.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2	1	1,5	1,5	1,5
2	A veces	1				
3	Nunca	0				
	Σ Individual	2	1	1,5	1,5	1,5
	Equivalencia=10	10	5	7,5	7,5	7,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

36. Análisis del consumidor, sector y competencia.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2		0	0	0
2	A veces	1				
3	Nunca	0	0			
	Σ Individual	2	0	0	0	0
	Equivalencia=10	10	0	0	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

37. Documento formal de diseño previo.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2		1		
2	A veces	1				
3	Nunca	0	0		0	0
	Σ Individual	2	0	1	0	0
	Equivalencia=10	10	0	5	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

38. Validación del producto.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2		1	0	0
2	A veces	1				
3	Nunca	0	0			
	Σ Individual	2	0	1	0	
	Equivalencia=10	10	0	5	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

Con respecto a la validación del producto dentro de las empresas, fue necesario indagar quien es la o las personas que realizan esta actividad, de donde se obtuvo los siguientes resultados:

N	Variable	A	C	V	S
1	Personal de la Gerencia General	X		X	X
2	Personal de planta de producción				
3	Personal de áreas de administración, gestión o legales				
4	Personal del área de marketing, comercialización o ventas				
5	Otra persona externa a la empresa no diseñador				
6	Ningún área cumple la función				
7	Otro, especifique				

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

39. Conocimiento de desarrollos.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Tecnológicas (textiles inteligentes)	2	0	1	1	1
2	Maquinaria (confección)	2	1	1,5	1	1,5
3	Software	2	1	1,5	1	1
4	Equipos (cortadora láser, plóter, estampadoras)	2	0	1	1,5	1,5

5	Otro, especifique	2		1		
	Σ Individual	10	2	6	4,5	5
	Equivalencia= 10	10	2	6	4,5	5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Tabla 34 Resumen de los resultados de la categoría 4: diseño y desarrollo de productos y/o servicios

Categoría	Variables	A	C	V	S
Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios	30. Contribución del diseño.	2,1	2,9	1,4	1,4
	31. Intervención del diseño en la Comercialización.	1,1	3,9	1,7	1,1
	32. Sistema de análisis y seguimiento posventa	0	5	2,5	0
	33. Proceso de diseño	3,6	8	5,8	5,8
	34. Tiempos de diseño	0	0	0	0
	35. Responsables de diseño	5	7,5	7,5	7,5
	36. Análisis del consumidor, sector y competencia.	0	0	0	0
	37. Documento formal de diseño previo.	0	5	0	0
	38. Validación del producto.	0	5	0	0
	39. Conocimiento de desarrollos	2	6	4,5	5
	Sumatoria	13,8	43,3	23,4	20,8
	Porcentajes %	13,8	43,3	23,4	20,8

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

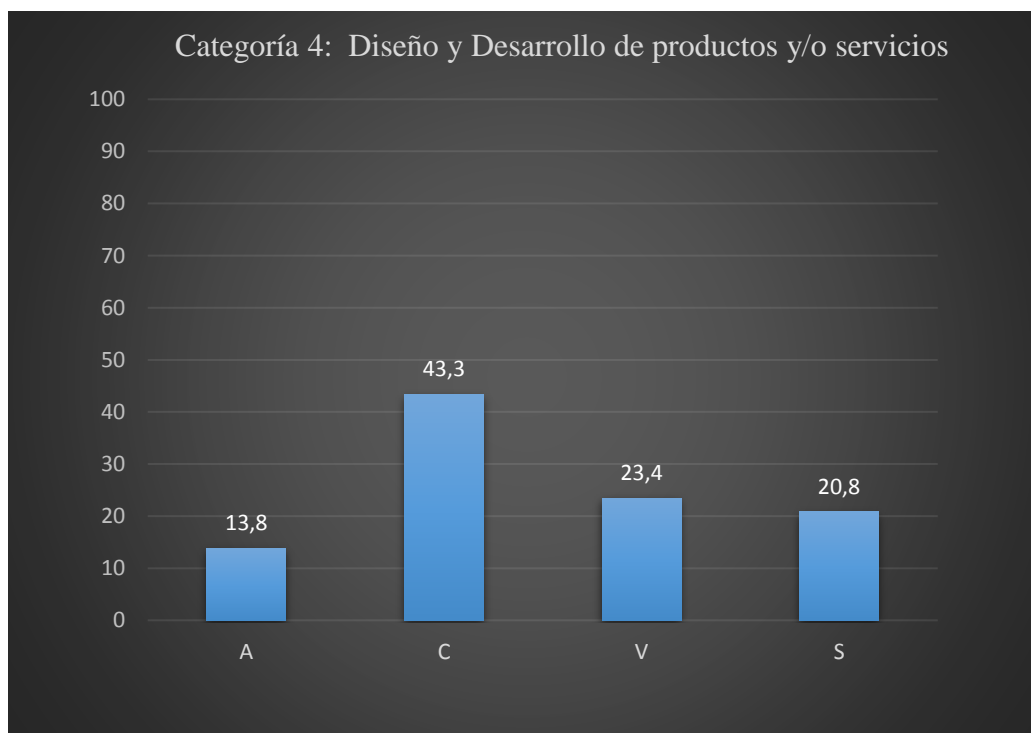


Figura 40: Resumen de los resultados de la Categoría 4: Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios

Análisis e Interpretación:

El diseño involucra una serie de actividades estructuradas para poder concebir ideas que luego van a ser materializadas por medio del desarrollo. Sin embargo, dentro de una esfera de gestión, el proceso creativo está enfocado a definir nuevos conceptos que comuniquen con precisión los valores tangibles e intangibles del producto, su nivel de innovación y el sentido que pretende transmitir a la gente, los mismos que surgen precisamente por la conexión del diseño con toda la estructura del sector tanto interna como externa para que la empresa pueda conectarse con los acontecimientos que participan en el proyecto. Por lo cual, en el estudio de ésta categoría se observa cómo se plantea y se aborda las diferentes etapas del diseño y el desarrollo de producto por parte de las empresas en los apartados de la planificación del proyecto de diseño, definición de la estrategia, el diseño del concepto ligados a los procesos de producción, comercialización y venta.

El porcentaje más alto recae en la marca Cupido con un 43,3%, seguido por Viral con un 23,4%, luego Station con un 20,8% y Avitus con un 13,8%. Los valores reflejan claramente, que el diseño está en su etapa de fecundación en la mayoría de las empresas, ya que las mismas apenas están tomando conciencia del gran aporte y rol que tiene.

En lo que respecta la contribución del diseño a las empresas, este lo ha hecho para que pueden ser más competitivas y a la vez aumentar su capacidad productiva. Además manejan un proceso de diseño poco estratégico, ya que se basan en datos recopilados en internet, revistas, tendencias, streetvision y vitrinismo, pero no existe un análisis de los mismos. Es decir que el proceso creativo como tal, no tiene mucha importancia en comparación con el proceso técnico de desarrollo, lo que genera que no exista una estrategia y diseño de concepto que se vincule a la estrategia empresarial y responda a los requerimientos del mercado actual.

Al no existir un documento formal de las actividades del diseño, tampoco se evidencia la determinación de tiempos y responsables de las mismas, es decir, que el diseño no tiene un nivel de organización y planificación adecuado para que las empresas pueden tener mejores resultados.

El cliente no es visto como portador de información primordial para la generación de nuevas ideas de diseño, así como la competencia y el sector en general, generando contextos empresariales herméticos preocupados solamente en el conocimiento de desarrollos vinculados a lo tecnológico y no al conocimiento del diseño.

Categoría 5: Visualización del mercado

Diseñadores

40. Perfil del cliente.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Género	2				
	Femenino			X		
	Masculino		X	X	X	X
2	Edad	2				
	Niños				X	
	Adolescentes		X		X	X
	Adultos		X	X	X	
	Adultos mayores			X		
	Tercera edad					
3	Nacionalidad	2				
	Nacionales		X	X	X	X
	Extranjeros					
4	Nivel socio-económico	2				
	Alto					
	Medio alto			X		X
	Medio		X		X	
	Bajo				X	
	Σ Individual	8	8	8	8	8
	Equivalencia=10	10	10	10	10	10

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

41. Identificación y análisis del consumidor.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Siempre	2		0	0	0
2	A veces	1	0			

3	Nunca	0				
	Σ Individual	2	0	0	0	0
	Equivalencia=10	10	0	0	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

42. Responsable del análisis del consumidor.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	La empresa	2	0	0		0
2	Servicios contratados	2			0	
3	Nadie	0				
	Σ Individual	2	0	0	0	0
	Equivalencia=10	10	0	0	0	0

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Observaciones:

El análisis del consumidor desarrollado por una de las empresas, se describe a continuación.

Sim embargo no se pudo verificar con alguna evidencia.

A		1
C		2
V	A través de redes sociales, encuestas directas o indirectas para saber de la experiencia que tuvo a través del producto. A través del consumo. Ha permitido escuchar al cliente, saber lo que siente, generar nuevas experiencias para fidelizar. Generación de concursos con lo que el cliente se sienta motivado para generar nuevas propuestas. Facebook, Instagram y Página Web.	3
S		4

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

43. Tipo de información que se recopila.

N	Variable	Valor	A	C	V	S
1	Nuevas tecnologías	1		0,5	0,5	0,5
2	Nuevos procesos	2	0		1	1
3	Nuevos materiales	2	0	1	0	0
4	Nuevos mercados	2			0	
5	Legislación	1				
6	Competencia	2	0		0	0
7	Proveedores	2	0		0	
8	Tendencias de mercado	2	1	1	1	1
9	Clientes y consumidores	2		0	0	0
10	Otro, especifique	1				
	Σ Individual	17	1	2,5	2,5	2,5
	Porcentajes %	10	0,6	1,5	1,5	1,5

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

Tabla 35 Resumen de los resultados de la categoría 5: visualización del mercado.

Categoría	Variabes	A	C	V	S
Visualización del mercado	40. Perfil del cliente	10	10	10	10
	41. Identificación y análisis del consumidor.	0	0	0	0
	42. Responsable del análisis del consumidor.	0	0	0	0
	43. Tipo de información que se recopila.	0,6	1,5	2,1	1,5
Sumatoria		10,6	11,5	11,5	11,5
Porcentajes %		26,50	28,75	28,75	28,75

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.

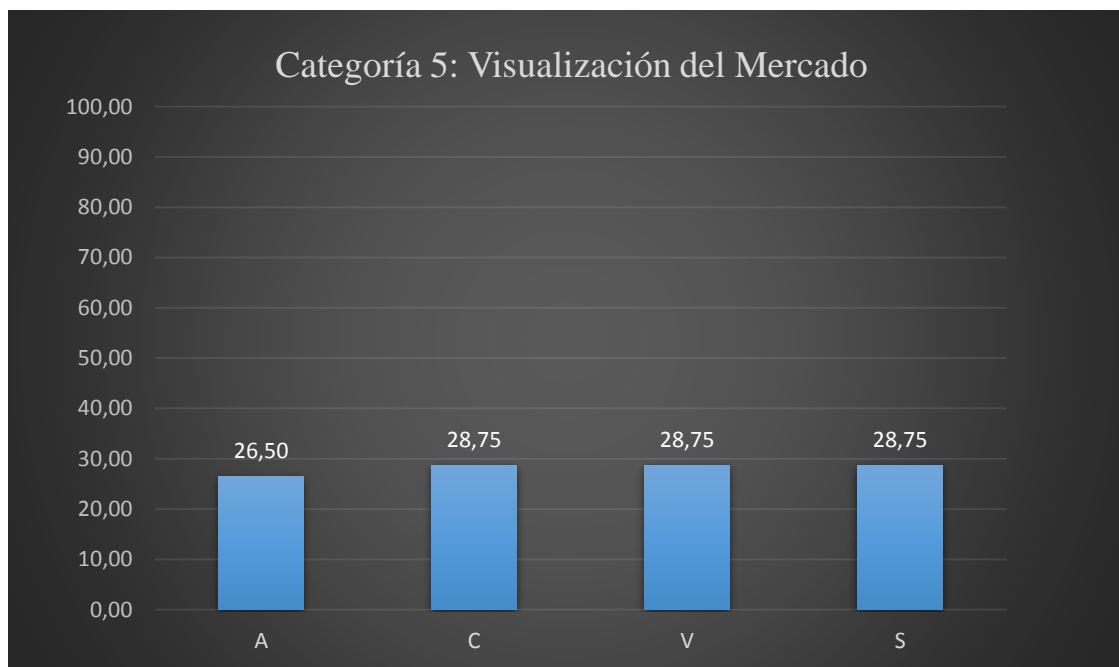


Figura 41: Resumen de los resultados de la Categoría 5: Visualización del mercado.

Análisis e Interpretación:

Los modelos de negocios tradicionales de las empresas han sido basados en el poder productivo y financiero para conquistar la mayor parte de mercados. Sin embargo, esta realidad ha cambiado por los fenómenos globales que se han dado en el último siglo, ampliando al tejido empresarial a generar planificaciones globales y no egocéntricas, basadas solamente en su experiencia y en su entorno.

Estas formas, ha desconectado a las empresas del conocimiento de los mercados, que en la actualidad se han desarrollado a un nivel cultural y expectativas elevadas, lo que provocó un sistema más complejo y competitivo, donde el cliente es el príncipe del mercado.

Por lo cual, para que existe una buena gestión del diseño en las empresas, resulta importante conocer al consumidor, la competencia y el entorno en general. Las empresas investigadas presentan porcentajes muy bajos en su visualización del mercado, que van en un mismo rango de 28,75% al 26,50%.

Estos valores, son el resultado de que las empresas no identifican, ni analizan al consumidor, ni su competencia y tampoco se preocupan por conocer su entorno local y nacional a pesar de estar inmersas en un escenario contemporáneo con un consumidor más informado, con la capacidad de elegir, preferencias de difícil lectura al ser una combinación de valores emocionales y racionales. En la actualidad el consumidor, desea ser atendido antes, durante y después de la adquisición del producto.

A pesar de esta realidad, las empresas hacen sus esfuerzos poco significativos en conocer al mercado, lo que les impide tener mayores avances y a la vez no pueden detectar nuevas oportunidades que se encuentran en ese infinito océano llamado mercado global.

Ubicación de las marcas en los estados de la gestión del diseño.

Una vez evaluadas las empresas en las diferentes categorías, se procede a ubicar a las empresas de acuerdo a los estados establecidos por el modelo seleccionado, fundamentando su ubicación de acuerdo a la descripción de cada uno, de donde se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 36 Nivel de la gestión del diseño en la marca avitus

Categoría	Porcentajes
Cultura Empresarial	9,83%
Enfoque estratégico del diseño	18,33%
Organización del Diseño	33,31%
Desarrollo de productos y/o servicios	13,8%
Visualización del mercado	26,5%

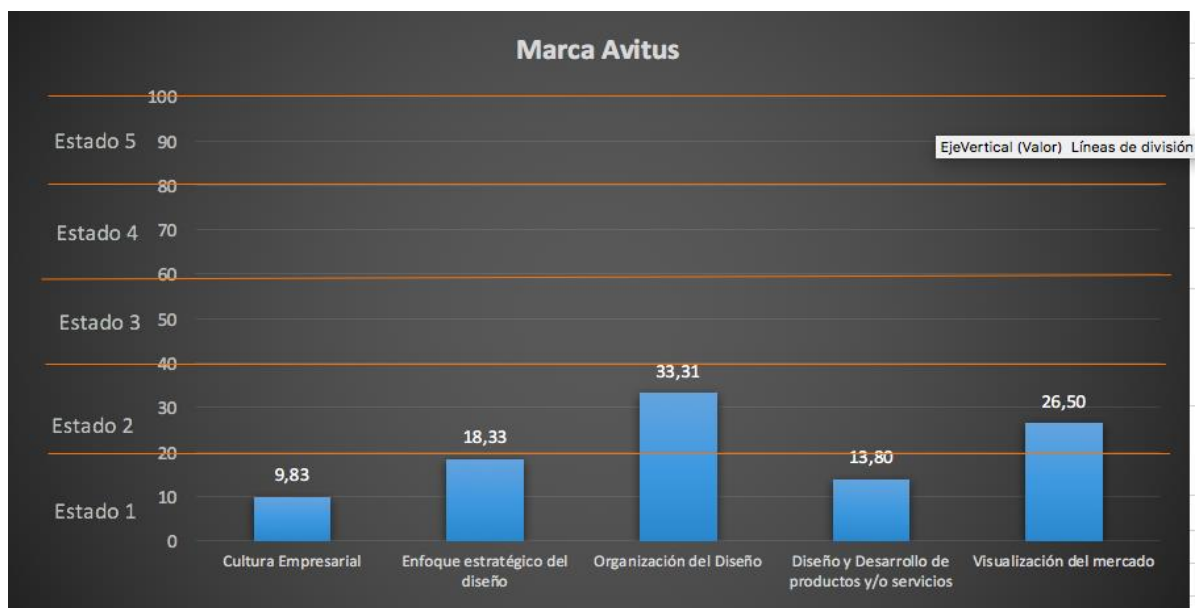


Figura 42: Nivel de la gestión del diseño en la marca AVITUS

Análisis e Interpretación:

La marca AVITUS presenta el porcentaje más bajo en la categoría Cultura Empresarial con un 9,83%, ya que no mantiene una posición firme en la definición de su misión, visión, estrategias, lo que provoca que sus objetivos empresariales se modifiquen de forma aleatoria, así como los factores con los que desea competir.

En este contexto, el diseño aparece de una forma ambivalente porque la dirección de la empresa no tiene claro aún el papel del diseño como factor estratégico para generar ideas innovadoras, razón por la que no tiene un carácter significativo en el organigrama de funciones de la empresa y el costo real de los productos. Todo esto se ve representado en el 18,33% de la categoría Enfoque estratégico del Diseño.

Estos resultados aun no siendo del todo insatisfactorios, muestran que la estrategia de la empresa no se conecta con el quehacer del diseño dentro de las actividades y decisiones de la misma, lo que genera un ambiente poco favorecedor al existir eminentemente una organización vertical y no una organización horizontal que le permitiría al diseño interactuar con los otros departamentos y el entorno. Por lo que la empresa, debería fortalecer las capacidades de programar de mejor manera las actividades inherentes al diseño, implementando herramientas y acciones para el control y supervisión de los resultados que este genere.

A pesar de tener una organización del diseño dentro de la empresa reflejado en un porcentaje de 33,31%, al contar con un departamento con varios recursos que apoyan a la actividad creativa, la empresa no desarrolla y procesa información del mercado, la competencia y del sector, es decir, no visualiza al mercado, siendo un punto importante para poder generar ideas, conceptos, proyectos de diseño que vayan acorde a la realidad.

La insuficiente presencia del diseño a nivel estratégico en la marca AVITUS, provoca que el posicionamiento en el mercado no sea a través de ventajas competitivas y de posicionamiento desarrolladas alrededor del diseño y el marketing. Razón por la cual, se puede estar desaprovechando oportunidades.

Por todo lo manifestado y tomando los criterios de los diferentes estados del modelo seleccionado para medir la gestión del diseño, la marca AVITUS se ubica en el estado o nivel 2, ya que el diseño es solamente usado para dar forma y estilismo al producto, sin tener un rol estratégico dentro de la empresa. Sin embargo, las actividades del diseño son desarrolladas por profesionales del área.

No obstante, carece de características que lo ubiquen en un nivel más alto como es la cultura empresarial, el enfoque estratégico del diseño y la visualización del mercado. Estos factores resultan de suma importancia para que el diseño puede insertarse no como una actividad específica, sino como una visión global y que la empresa comience a generar su personalidad, su estructura, sus valores y objetivos vinculadas a las capacidades propias de la actividad proyectual.

Tabla 37 Nivel de la gestión del diseño en la marca Cupido

Categoría	Porcentajes
Cultura Empresarial	16%
Enfoque estratégico del diseño	55%
Organización del Diseño	44,63%
Desarrollo de productos y/o servicios	43,3%
Visualización del mercado	28,75%



Figura 43: Nivel de la gestión del diseño en la marca CUPIDO

Análisis e Interpretación:

En el caso de la marca CUPIDO, los valores en las categorías: enfoque estratégico del diseño, la organización del mismo, el diseño y desarrollo del producto presenta los porcentajes más altos en la relación con las otras 3 marcas en estudio. No obstante, en la categoría cultura empresarial y visualización del mercado presentan porcentajes bajos, lo que hace que esta marca se ubique en el nivel 2 al no cumplir con los requerimientos de estos dos factores que hacen que el diseño pueda insertarse de forma estratégica al funcionamiento de la empresa, a pesar de tener buenos resultados en los otros factores.

Sin embargo esta empresa, posee una estructura más flexible ya que el diseño puede comunicarse con otras áreas internas de la empresa pero no con el entorno externo (consumidores, proveedores y distribuidores). Además, no cuenta con una planificación estratégica del diseño que permita investigar la existencia de necesidades y el desarrollo de nuevos conceptos de productos con la capacidad de satisfacer necesidades existentes y nuevas, sino que se trabaja con información generada a nivel internacional.

Por otro lado, su misión, visión, objetivos empresariales aún no toman al diseño como un elemento estratégico para la generación de estrategias y políticas de innovación, ya que

siguen dando la continuidad a los productos ya existentes en el mercado, sin aportar innovación. La percepción que la empresa tiene en cuanto al diseño, se enfoca a los elementos netamente tangibles del producto, cuando en la actualidad la exigencia de un consumidor más inteligente se centra en preferencia emocional y racional.

Por otro lado, las debilidades que se evidencian en la empresa tienen que ver más con las habilidades intelectuales antes que con las instrumentales, ya que la misma cuenta con recursos tecnológicos, humanos y económicos para el área de diseño. Superar esto posibilitaría a la empresa el desarrollo de capacidades analíticas de la información interna y externa sobre problemáticas reales para generar respuestas proyectadas por un perfil conceptual del producto, llegando a una comunicación que integre la investigación de los aspectos caracterizadores del producto a diseñar, los aspectos del entorno propio del producto y los requerimientos del usuario.

Tabla 38 Nivel de la gestión del diseño en la marca viral

Categoría	Porcentajes
Cultura Empresarial	12,17%
Enfoque estratégico del diseño	37,33%
Organización del Diseño	29,19%
Desarrollo de productos y/o servicios	23,4%
Visualización del mercado	28,75%

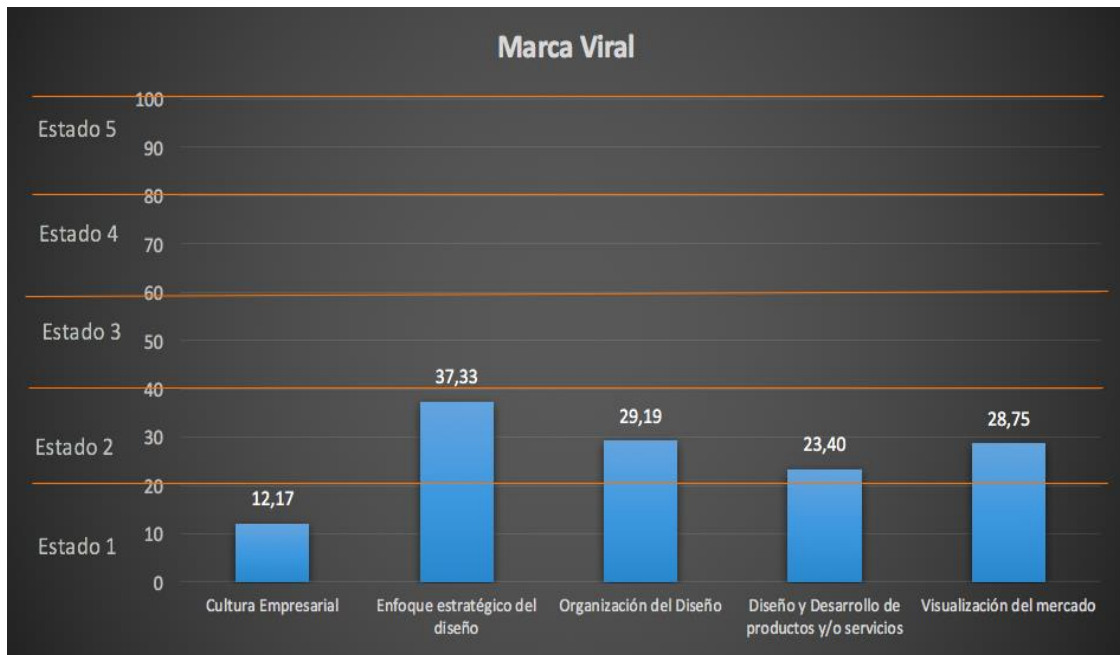


Figura 44: Nivel de la gestión del diseño en la marca VIRAL

Análisis e Interpretación:

Los valores obtenidos en las 5 categorías de la marca VIRAL, reflejan que la misma no es consciente de los verdaderos alcances del diseño, ya que sólo lo usa como un actividad específica para dotar a los productos de las elementos formales, funcionales y estéticos, sin reflejar el verdadero sentido de la innovación, por lo que ubican a la empresa en el estado 2.

El diseño no configura los vectores de visibilidad de la empresa, es decir, el producto, la comunicación y el espacio donde lleva a cabo las actividades de desarrollo. Lo que hace que exista una incoherencia en la proposición estratégica. Además, la cultura empresarial de VIRAL refleja una vocación organizada con el objetivo de producir y comercializar productos, lo que hace que la visión, sus objetivos y estrategias estén más ligadas a la productividad que a la competitividad lo que provoca que el diseño quede relegado en una actividad básica y no relevante.

A pesar de tener establecido un departamento de diseño, el mismo no se encuentra ligado a actividades de I+D, que permita generar ideas de conceptos originales, sino más bien que las propuestas se adapten a lo que se encuentra en el mercado. Esto se debe a que existe una desconexión por parte del área de diseño con la estructura interna y externa de la empresa, lo que impide que se tome información importante y que a la vez sea analizada.

La empresa al no tener adecuadamente implementadas las actividades, funciones y áreas de actuación del diseño, provoca que surjan nuevos productos que no sean lo suficientemente eficaces. Por lo que es necesario que la gestión de todas las actividades de la disciplina proyectual, desde la investigación, diseño, la comunicación y la imagen corporativa se integren para que hablen un mismo lenguaje y a la vez la empresa adquiriera una identidad más clara en el mercado.

Tabla 39 Nivel de la gestión del diseño en la marca station

Categoría	Porcentajes
Cultura Empresarial	9,67%
Enfoque estratégico del diseño	34%
Organización del Diseño	34,63%
Desarrollo de productos y/o servicios	20,8%
Visualización del mercado	28,75%

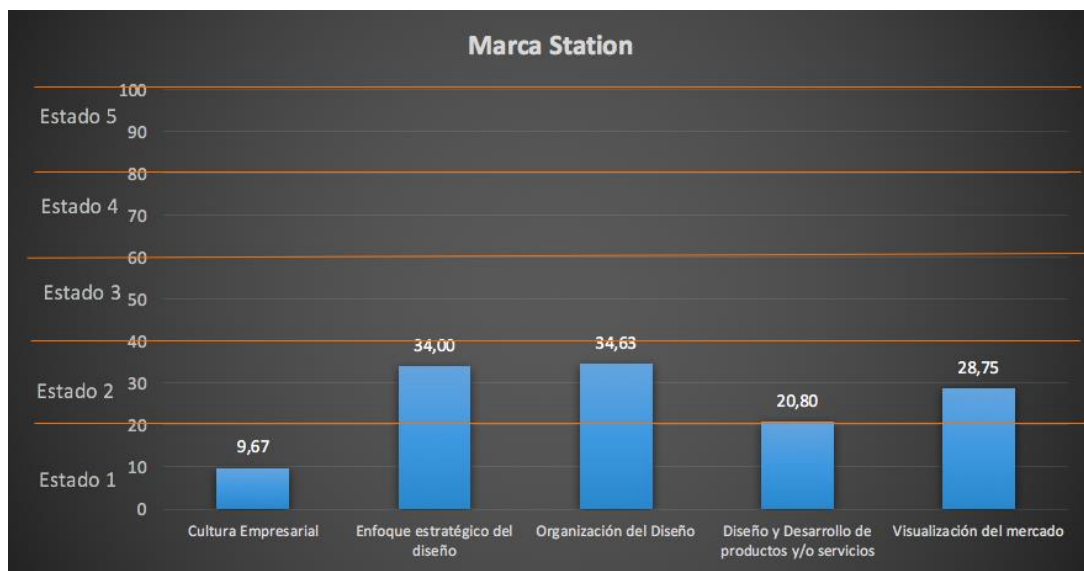


Figura 45: Nivel de la gestión del diseño en la marca STATION

Análisis e Interpretación:

La Cultura Empresarial de la marca STATION presenta un porcentaje de 9,67 siendo el más bajo con respecto a los otros factores. Esto refleja que la esencia de la empresa aún es tradicional y no apuesta a una actitud innovadora para desarrollar valores y objetivos que impulsen ideas y proyectos que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa en base al diseño. Abierta Su misión está determinada en la fabricación de ropa en denim proyectándose

a generar cambios en base a la implementación de recursos que apoyen al diseño para ampliar el posicionamiento de la marca en el mercado.

La estructura empresarial es abierta y flexible, lo que ha permitido avanzar y ampliar su gama de productos en nuevos mercados y fidelizar los actuales. Además, la empresa le ha apostado por establecer estrategias vinculadas a la diferenciación del diseño de producto y de la imagen de marca, así como también tener bien segmentado su mercado. Sin embargo, para el desarrollo de nuevas propuestas se toma información generados por otras fuentes, dejando a un lado al consumidor, competencia y características del sector.

Tampoco se da la formalidad al diseño en la construcción de políticas, documentos y estrategias que lo vinculen como herramienta importante para el posicionamiento de la empresa, dejándolo solamente como una actividad de apoyo para el desarrollo formal y estético de los productos. A pesar de contar con un departamento de diseño, equipado con los recursos tecnológicos, humanos y económicos, no existe una organización que le permita a éste interactuar de manera adecuada con as otras áreas de la empresa y con el entorno.

Esto refleja que la empresa no tiene claro el protagonismo del diseño como un estrategia corporativo que puede generar varias ventajas competitivas que le llevaría a la empresa a niveles más altos en cuanto a reconocimiento y referencia nacional e internacional. Por lo cual, la marca STATION, se ubica en el estado 2 de la gestión del diseño, existiendo una brecha amplia para llegar al óptimo pensando en la empresa llegue a tener una filosofía del diseño o lo que suelen llamar design thinking (pensamiento del diseño).

Visión global de las marcas por categorías

Tabla 40 Visión global de las marcas por categorías

Categorías	A	C	V	S
Cultura Empresarial	9,83%	16%	12,17%	9,67%
Enfoque estratégico del diseño	18,33%	55%	37,33%	34,00%

Organización del Diseño	33,31%	44,63%	29,19%	34,63%
Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios	13,80%	43,30%	23,40%	20,80%
Visualización del mercado	26,50%	28,75%	28,75%	28,75%

Nota: Asignación de las siglas A: Avitus; C: Cupido; V: Viral; y S: Station.



Figura 46: Visión global de las marcas por categorías

Análisis e Interpretación:

Los datos reflejan que dentro de la cultura empresarial la marca CUPIDO posee el mayor porcentaje con el 16%, mientras que la marca STATION tiene el menor con un 9,67%. En la categoría Enfoque estratégico del diseño el 55% refleja el valor más alto correspondiente a la marca CUPIDO. Además, es el porcentaje más alto con respecto a todas las demás categorías y marcas, mientras que la marca AVITUS tiene el menor con un 18,33%. Por otro lado, en la organización del diseño la marca CUPIDO tiene el valor más representativo con un 44,63% y la marca VIRAL tiene el 29,19%. En el Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios la marca CUPIDO tiene el mayor porcentaje con un 43,3% y la marca AVITUS el menor con un 13,80%. Por último, en la categoría visualización del mercado tres de las marcas muestran el mismo valor de 28,75%, solamente AVITUS tiene un valor de 26,5%.

Bajo estos resultados, se identifica que la marca CUPIDO es la mejor situada con respecto a la inserción del diseño en comparación a las otras. Sin embargo, en todas las marcas se evidencia que ninguna cumple para poder posicionarse dentro del Estado 3, en

donde el diseño ya no es una actividad básica, sino que el mismo se incorpora en la estructura de la empresa y además acompaña al desarrollo del producto. Debido a esto, las marcas quedan situadas en el Estado 2 que caracteriza al diseño como una labor operativa pero no estratégica y es usado para dar las características formales, funcionales y estéticas del producto.

Todos estos datos, reflejan en cierta manera obtener una visión de la posición del diseño en el sector, ya que las marcas pertenecen al territorio en estudio y han sido seleccionadas precisamente porque se evidenció la presencia de profesionales de diseño y un departamento de diseño que fueron factores determinantes para la muestra de estudio. Cabe destacar que existe indicios del quehacer del diseño pero en su estado más tradicional dentro de las empresas, cuando éste ya ha trascendido a niveles más altos y representativos en otros contextos internacionales, puesto que se lo ha ubicado en el nivel de estrategia, táctico y en el nivel de operaciones y productos tangibles, es decir, el diseño cubre por completo las actividades de las empresas.

Visión de un experto en gestión del diseño

Para el presente estudio, se ha visto la necesidad de contar con el criterio de un especialista en gestión del diseño que ha trabajado con algunas empresas del cantón Pelileo. El mismo, ha dado sus puntos de vista desde la importancia, las dificultades que ha detectado y además establece una propuesta para mejorar la situación en cada una de las categorías. Trujillo, C. (2018) De nacionalidad colombiana, menciona:

Categoría 1: Cultura Empresarial

Importancia: “La misión, visión, objetivos, valores empresariales, estrategias competitivas son variables obligatoriamente necesarias e indispensables dentro de un plan estratégico de una empresa, son parte de un sano gobierno corporativo en donde un equipo multidisciplinario fijan en consenso la razón de ser y el norte hacia dónde va toda la organización.”

Dificultades: “La mayoría de las empresas son familiares por lo que generalmente carecen de un sano gobierno corporativo, en donde no hay una junta directiva, lo cual genera una débil gestión de planificación estratégica. En algunas ocasiones se realiza

un plan estratégico que se queda solo en papel y si es utilizado es para aplicar a un préstamo bancario”

Propuesta: “Capacitar a las empresas en la gestión e implementación de un gobierno corporativo que tenga los atributos para fijar el norte a mediano y largo plazo de las empresas”

Categoría 2: Enfoque estratégico del Diseño

Importancia: “El éxito demostrado por marcas como Apple, confirman la importancia de ser una empresa enfocada y basada en el diseño, especialmente los productos y marcas ubicados y enfocados en el nicho de mercado del vestuario, en donde hay que reinventarse permanentemente”

Dificultades: “Las empresas no entienden la importancia de invertir en el diseño, generalmente direccionan los recursos y la energía en solo el aspecto productivo, invierten en recurso humano productivo, infraestructura y maquinaria peor no invierten en recurso humano creativo”

Propuesta: “Capacitar y concientizar en la importancia de invertir en la innovación creativa, especialmente en el recurso humano especializado en diseño”

Categoría 3: Organización del Diseño.

Importancia: “El departamento de diseño es la estructura necesaria cuya función es la gestión del desarrollo de colecciones, este departamento debe trabajar en equipo con los demás departamentos en la estructura de una empresa”

Dificultades: “Las empresas no invierten en el montaje o formación del departamento de diseño y si lo hacen por lo general no lo integran a la estructura general de la empresa. En el caso de las empresas que integran o conforman un departamento de diseño, lo ubican dentro del área de producción, esto es un error, el departamento de diseño tiene que ser parte del área comercial”

Propuesta: “Capacitar las empresas en invertir en la conformación o creación de un departamento de diseño que este ubicado y forme parte dentro de la estructura organizacional de la empresa en el área comercial”

Categoría 4: Diseño y Desarrollo de productos y/o Servicios.

Importancia: “Países con sistemas o modelos más avanzados en el diseño y desarrollo de producto entendieron que el recurso humano capacitado es la clave para lograr los objetivos. Lo más importante es que clasificaron este recurso humano de acuerdo a las capacidades y experiencia, es por esto que determinaron los correctos niveles y especializaciones de cada individuo, es por ello que encontramos los siguientes niveles: Head Designer, Senior Designer, Associate Designer, Technical Designer, Assistenat Designer, FreeLance Designer”

Dificultades: “La dificultades en las empresas es que no se entiende que para cada rol hay un especialista, en muchas ocasiones ubican al diseñador en el rol equivocado. Cabe aclarar que para llegar a un nivel de experiencia: Head Designer +10 años de experiencia, Senior Designer + 7 años de experiencia, Associate Designer + 5 años de experiencia y Assistant Designer + 3 años de experiencia”

Propuesta: “Capacitar e implementar desde la academia a los estudiantes y empresarios en las diferentes especializaciones existentes para un diseñador de vestuario. Estas no solo radican en la especialización del rol sino que también en la categoría: Head Designer, Senior Designer, Associate Designer, Technical Designer, Assistenat Designer, FreeLance Designer. El diseñador se especializa en las siguientes categorías: Tailoring, Contemporany, Sportwear, Denim wear, underwear, etc.

Categoría 5: Visualización del mercado

Importancia: “En el plan estratégico de la marca es necesario establecer el perfil del consumidor, objetivo de marcas, de tal manera que toda la organización trabaja con un mismo norte

Dificultades: “Las empresas no invierten en el tiempo y dinero necesario para lograr establecer el perfil objetivo de cada marca, es necesario tener un equipo

multidisciplinario en cada organización para establecer dicho perfil, por lo general el perfil lo impone el dueño de la empresa sin que se realice el análisis y determinación del cliente objetivo”

Propuesta: “Capacitar en como determinar el perfil objetivo de consumidor de cada marca”

Interpretación de resultados

Trujillo, C. (2018) manifiesta que la cultura empresarial fija la razón de ser y el norte de la empresa mediante sus valores, misión, visión y estrategias, siendo una característica de un sano gobierno corporativo. Sin embargo, en las empresa pelileñas ha encontrado que no existe tal realidad, no cuenta con una junta directiva, lo que genera una débil gestión estratégica del diseño. Para lo cual, propone que se capacite a la empresa en la gestión e implementación de un gobierno corporativo. En lo que respecta al enfoque estratégico de diseño, pone de ejemplo a marcas de éxito como Apple que son empresas enfocadas en el diseño, y enfatiza en la importancia del diseño en empresas dedicadas a la manufactura de vestuario, siendo una industria donde se debe reinventarse permanentemente. A pesar de esto, su experiencia con las empresas nacionales no ha sido tan satisfactoria debido a que generalmente destinan los recursos y la energía en los procesos productivos y no en el recurso diseño.

Por otro lado, las empresas a pesar de invertir en el montaje de un departamento de diseño no lo integral de forma global a la estructura de la empresa. En lo que respecta a la contratación de los profesionales, las empresas no entienden que para cada rol existe un especialista, asignando a los diseñadores a actividades equivocadas, lo que provoca que no desarrolle el quehacer mismo de esta disciplina y así se sienta limitado. También, las empresas no invierten en el tiempo y recurso económico para lograr investigar, analizar y determinar su perfil de consumidor. Para todas estas problemáticas, señala que la mejor propuesta es la capacitación en cada uno de los aspectos seleccionados, poniendo a la educación como un factor importante y que va ayudar a mejorar las condiciones del diseño en la empresa.

4.2. Verificación de hipótesis.

Al iniciar la investigación se planteó como hipótesis “La gestión del diseño se encuentra en niveles bajos en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo” que sirvió de directriz al estudio. Por lo que para su comprobación, se recurre al Diseño de triangulación concurrente propuesto por Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006, pág. 557).

Este diseño metodológico permite el cruzamiento de datos entre los datos cuantitativos y cualitativos recogidos en el transcurso de la investigación con el propósito de llegar a una interpretación y discusión enfocada a dar validez o rechazar la hipótesis planteada. Por lo cual, el cruzamiento de datos se dará desde 4 puntos. Se utilizarán los datos obtenidos de las entrevistas a los empresarios y diseñadores, el criterio de los expertos y el aval teórico con respecto a los temas desarrollados en función a las variables.

Tabla 41 Triangulación concurrente categoría 1: cultura empresarial

Criterio de los empresarios (método cualitativo)	Criterio de experto	Criterio Teórico
Misión: Las empresas al describir su misión, manifiestan que su actividad productiva se centra en el desarrollo y producción de líneas de indumentaria en denim.	Según Carlos Trujillo experto en el manejo de marcas expresa: Importancia: “La misión, visión, objetivos, valores empresariales, estrategias competitivas son variables obligatoriamente necesarias e indispensables dentro de un plan estratégico de una empresa, son parte de un sano gobierno corporativo en donde un equipo multidisciplinario fijan en consenso la razón de ser y el norte hacia dónde va toda la organización.” (Trujillo, 2018)	“La misión mantiene una estrecha relación (González, 2010) con el crecimiento de la empresa, influye en su trayectoria, pero a su vez es influenciada por ésta en la medida en que a través de la misma registra las mutaciones del escenario, teniendo que adelantarse para explotar nuevas oportunidades. Naturalmente sería equivocado considerar a la misión como objetivo fijo, ya que necesita ser constantemente alimentada, para evitar borrar la directriz de la idea inicial, perder coherencia y negar la lógica que la ha conducido a construir la empresa” (Lecuona. & Viladas., Diseño estratégico, guía metodológica, 2009, pág. 97)
Visión: Las empresas se proyectan a la exportación de sus productos, generar procesos sostenibles y sociales, manejar un universo de marca con propios puntos de venta a nivel nacional e incrementar plantas que les permita realizar desarrollos y cambios en marca.		“la visión, es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo” (González A. M., 2010)
Objetivos empresariales: Obtener información nueva, trabajar colecciones bajo sistemas de calidad y honestidad. Ampliar la cobertura del mercado. Romper con los esquemas tradicionales productivos. Posicionar a la marca	Dificultades: “La mayoría de las empresas son familiares por lo que generalmente carecen de un sano gobierno corporativo, en donde no hay una	“Hay empresas que han hecho del diseño uno de los ejes centrales de su estrategia. En estos casos en los que el diseño forma parte de la misión de la empresa, de su propia razón de ser, la idea de la necesidad del diseño y de su obligada integración en todos los niveles de la empresa está en la mente de la alta dirección y la labor del director de diseño, para contribuir a la consecución de los objetivos corporativos, no requiere mayores esfuerzos que la obligada coordinación de todos los niveles de la empresa para fijar los parámetros de la identidad corporativa” (Cotec, 2008)
Valores empresariales: Los valores que mencionan son:		“El diseño puede tener una presencia activa en tres áreas de la empresa. En el ámbito de la estrategia

investigación, trabajo en equipo y colaborativo, desarrollo ético, calidad, innovación, flexibilidad, confianza y fidelidad.	<p> junta directiva, lo cual genera una débil gestión de planificación estratégica. En algunas ocasiones se realiza un plan estratégico que se queda solo en papel y si es utilizado es para aplicar a un préstamo bancario” (Trujillo, 2018)</p> <p>Propone:</p> <p>“Capacitar a las empresas en la gestión e implementación de un gobierno corporativo que tenga los atributos para fijar el norte a mediano y largo plazo de las empresas” (Trujillo, 2018)</p>	<p> corporativa, el diseño expresa la visión, los valores y las creencias de la empresa” (Best., 2007, pág. 92).</p> <p>“La relación entre estrategia y diseño es cada vez más estrecha. Basta observarlo en la clasificación de los tipos estratégicos de Miles y Snow, Porter o Dess&Davis, donde están recogidos la mayor parte de enfoques competitivos de las empresas. En las estrategias competitivas por Liderazgo en Costes, Diferenciación, Orientación al mercado, o las Estrategias proactivas, preactivas y reactivas, es posible desarrollar en mayor o menor medida algún tipo de innovación, porque adoptar cualquiera de las estrategias competitivas implica de una u otra forma la realización de innovaciones” (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)</p> <p>“Disponer de una ventaja competitiva es primordial para las empresas que se mueven en mercados sobresaturados, o que desean introducirse en nuevos mercados. La mentalidad, los procesos y los métodos de diseño son herramientas prácticas que remiten a las empresas competir en el mercado” (Best K. , Management del diseño. , 2007, pág. 118).</p> <p>“A medida que la competitividad se intensifica, el diseño constituye un elemento cada vez más importante de diferenciación y posicionamiento de los productos y servicios de una empresa. Hemos observado como hace quince años las pymes competían por precio; últimamente lo están haciendo mediante calidad; y en las próximas décadas lo tendrán que hacer por diseño. Por lo tanto diseño debe ser entendido como un factor esencial de la innovación” (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)</p>
<p>Estrategia empresarial: Las empresas se centra en alianzas estratégicas, Diversificación de las líneas de productos, Introducción a nuevos mercados con los mismos productos, desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados y Oferta de nuevos productos a los mismos mercados.</p>		
<p>Factores de competitividad: Los factores que les permiten competir a la empresas se enfoca en la diferenciación en diseño de producto, diferenciación en imagen de marca, Segmentación de mercado bien establecido y capacidad productiva, diferenciación en tecnología y seguimiento al consumidor.</p>		

Tabla 42 Triangulación concurrente categoría 2: enfoque estratégico del diseño

Criterio de los empresarios (método cualitativo y cuantitativo)	Criterio de experto (método cualitativo)	Criterio Teórico (método cualitativo)
<p>En esta categoría se abordan varias variables, de donde se obtuvo los siguientes datos.</p> <p>Origen del diseño: Las ideas para generar las propuestas de producto en las marcas, surge en su mayoría de las tendencias internacionales, sin embargo no se puede decir que el cliente es clave en esto porque aunque lo mencionan no aplican un estudio y análisis del cliente.</p>	<p>Dentro del criterio de un experto que tiene gran experiencia en el manejo de marcas de moda, manifiesta:</p> <p>Importancia: “El éxito demostrado pro marcas como Apple, confirman la importancia de ser una empresa enfocada y basada en el diseño, especialmente los productos y marcas ubicados y enfocados en el nicho de mercado del vestuario, en donde hay que reinventarse permanentemente” (Trujillo, 2018)</p> <p>Dificultades: “Las empresas no entienden la importancia de invertir en el diseño, generalmente direccionan los recursos y la energía en solo el aspecto productivo, invierten en recurso humano productivo, infraestructura y maquinaria peor no invierten en recurso humano creativo” (Trujillo, 2018)</p> <p>Propone:</p>	<p>“La presión por generar nuevos productos o mejorar los existentes proviene generalmente del entorno: provienen del exterior de la organización. La competencia, los cambios de hábitos de los consumidores, los cambios culturales y demográficos, las innovaciones tecnológicas y las invenciones, el propio ciclo de vida de los productos e, incluso, las propias regulaciones de los gobiernos son los principales factores que mueven a la mayoría de las empresas a introducir cambios en sus productos. Este hecho hace necesario definir dentro la organización la estrategia a seguir para el desarrollo de productos, estrategia que obviamente afectará al diseño” (Lecuona M. , 2000, pág. 49)</p> <p>“El proceso de diseño se inicia con la definición del concepto de producto. Muchos diseñadores insisten en que esta etapa de conceptualización debe realizarse conjuntamente con la empresa. Expresar lo que se quiere conseguir, a quién va dirigido el producto, qué beneficios aportará al usuario, cómo y cuándo usará el producto, a qué nivel de precios ha de situarse en el mercado, con qué categoría de productos ha de identificarse o diferenciarse, qué</p>
<p>Aspectos que se toman en consideración para el diseño.- Para los empresarios uno de los aspectos que prima para obtener nuevas ideas de diseño son los beneficios básicos que éste va a ofrecer (función, forma y materiales) y del precio que ha de tener. Además, cuenta mucho los productos que ya se han lanzado en el mercado, ya que el mismo guarda relación con los nuevos.</p>		

“Capacitar y concientizar en la importancia de invertir en la innovación creativa, especialmente en el recurso humano especializado en diseño” (Trujillo, 2018)

relación ha de tener con los otros productos de la empresa, son preguntas básicas que hay que discutir con los responsables del proyecto. Posteriormente, el diseñador plasmará gráficamente los conceptos de producto que tiene en mente. Esto le permitirá, por un lado, comprobar la correcta interpretación por parte del diseñador de la idea a desarrollar de común acuerdo con los otros responsables del proyecto y, por otro, si fuera necesario y oportuno, comprobar la validez del concepto mediante diversas pruebas mostradas a potenciales usuarios del producto, según el riesgo percibido y el coste implícito en la fase posterior” (Cotec, 2008, pág. 47)

Percepción del diseño.- Los enfoques que le dan al diseño van desde diversas directrices. Por un lado, la materialidad y por otro la sensibilidad, es decir, que las marcas están ligadas a la idea que el diseño es cuestión estética del producto, mientras que otros lo miran como un medio que permite proyectar valores intangibles por medio de la visualidad de todos los elementos que compone el producto.

“El diseño no debería considerarse como una actividad puntual o aislada, hacer sólo referencia al aspecto formal del producto... más bien debería considerarse como proceso multidisciplinar, donde intervienen varios especialistas de áreas distintas de la empresa al objeto de planificar e introducir nuevos productos en el mercado. El diseño como proceso está presente e interviene en el marco de la empresa desde las fases de detección de oportunidades y análisis de las necesidades del mercado... hasta las fases de comercialización del producto. En este intervalo confluyen campos de actividad tan diversos como marketing, ingeniería, sistemas de información, etc.” (Lecuona M., 2000, pág. 5)

“El diseño está poco identificado con proceso industrial y para un número pequeño de empresas coincidente con la acción proyectiva, que supera el objeto y se ocupa de todos los aspectos ligados a la introducción de un nuevo producto en el mercado. Actualmente, esta acepción ha agotado parcialmente su fuerza innovadora y de seducción y representa un tipo de etiqueta adjunta al estilo en boga del momento” (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)

Contratación de servicios de diseño.- Todas las empresas contratan los servicios del diseño para el desarrollo de marca, es decir, los elementos visuales del nombre identificativo y para facilitar los procesos de producción, ya que los profesionales de diseño se vinculan directamente con los procesos técnicos más que los procesos creativos. En menor escala lo hacen para crear nuevas líneas de producto y mejorar la reputación de la empresa.

“Hay empresas que tienen diseñadores para introducir novedades en productos que mantendrán básicamente intactas sus funciones; otras que los utilizarán para buscar nuevas soluciones en forma de nuevos productos o para incrementar y mejorar las características de productos existentes. También hay empresas que tienen diseñadores para intentar prever el futuro y desarrollar los productos para satisfacer estas necesidades futuras; empresas que tienen diseñadores para analizar los productos existentes y tratar de reducir su coste o mejorar sus ventajas competitivas para una mejor comercialización. Empresas que tienen muchos diseñadores en plantilla con un director de diseño en un alto cargo en el organigrama de la empresa, o empresas que contratan los servicios de un diseñador

Campos de acción del diseño.- El diseño interviene en el desarrollo de producto y en la comunicación y difusión del producto de las empresas como las más importantes.

externo como freelance. Empresas que, cuando contratan un diseñador, le solicitan ideas que serán desarrolladas por el departamento técnico de la empresa, y otras que piden al diseñador una solución completa a un problema con maquetas, planos constructivos y prototipos. Empresas que dan al diseñador unas especificaciones muy completas, de manera que su trabajo queda muy acotado y con objetivos precisos, y otras que dejan libertad al diseñador y van decidiendo sobre diferentes alternativas en cada fase del proyecto. Empresas que encargan a un diseñador o equipo todos los aspectos de diseño de la compañía: diseño de producto, imagen corporativa, diseño gráfico, diseño de interiores; y otras que contratan a diferentes diseñadores para cada ámbito e incluso diferentes diseñadores para diferentes productos o líneas de productos. En fin, también hay empresas que diseñan sin apoyarse un diseñador profesional, lo que a menudo termina siendo un error” (Cotec, 2008, pág. 36)

“El diseño es una disciplina importante tanto para las actividades innovativas como para las que no lo son. En sectores más tradicionales se focaliza en los sistemas de producción, el desarrollo de mejoras incrementales la reducción de costos, la apariencia y la experiencia de uso. En los sectores más dinámicos es, además, el vehículo para generar productos y servicios diferenciados e innovadores”

El diseño como estrategia de posicionamiento.- La mayoría de las empresas afirman que el diseño constituye una herramienta para posicionarse en el mercado, ya que el mismo les permite dar apertura a nuevos productos interesantes, además de sostenerse en el tiempo y obtener la credibilidad de los clientes. También, permite conectar al producto con el cliente y la imagen gráfica.

Tabla 43 Triangulación concurrente categoría 3: organización del diseño.

Criterio de los empresarios (método cualitativo y cuantitativo)	Criterio de experto (método cualitativo)	Criterio Teórico (método cualitativo)
<p>La categoría referente a la organización del diseño, se evaluó bajo los aspectos de la estructura de la empresa, participación de diseñadores, área de diseño, antigüedad de contratación de diseñadores, actividades internas y externas de diseño, perfiles de los profesionales, presupuesto, infraestructura, plan general, y comunicación de diseño, de donde se obtuvo los siguientes datos:</p> <p>Estructura funcional de la empresa.- Las empresas dentro de sus estructuras cuentan con un departamento de diseño en donde se desempeñan diseño de moda, gráfico, patronaje y escalado, desarrollo de muestras.</p> <p>Participación de diseñadores en los dos últimos años.- En las 4 empresas han participado diseñadores en las actividades de diseño en los últimos dos años.</p>	<p>Dentro del criterio de un experto que tiene gran experiencia en el manejo de marcas de moda, manifiesta:</p> <p>Importancia: “El departamento de diseño es la estructura necesaria cuya función es la gestión del desarrollo de colecciones, este departamento debe trabajar en equipo con los demás departamentos en la estructura de una empresa” (Trujillo, 2018)</p> <p>Dificultades: “Las empresas no invierten en el montaje o formación del departamento de diseño y si lo hacen por lo</p>	<p>“No podrán incorporar diseño aquellas empresas que no cuenten con una estructura variable, equipos interdepartamentales, con tareas detalladas por cada componente del equipo y un sistema de decisiones y control basado en la comunicación y el autocontrol. Un estilo organizativo rígido y jerarquizado resulta inapropiado para la introducción de la herramienta de diseño” (Centro de Diseño de Barcelona, s.f., pág. 17)</p>

Área de Diseño.- Los empresarios manifiestan que los diseñadores y estudiantes de diseño también se han desempeñado en el área de producción en la gran mayoría, es decir, que el diseño está ligado al área productiva. Sin embargo, en la marca Station considera que el diseño se encuentra en todas las áreas hasta cuando termina el proceso final.

Por otro lado, los diseñadores de las mismas marcas manifiestan que su desempeño ha sido en el área de producción y administrativa.

Antigüedad de contratación de diseñadores.- Las empresas han contratado en un rango de 5 a 10 diseñadores en los dos últimos años.

Actividades contratadas de diseño.- La empresas han manejado dos modalidades de contratación para las actividades de diseño, tanto internamente como externamente. El diseño de nuevos productos, rediseño de productos ya existente, diseño de complementos, diseño de imagen corporativo, diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.), Diseño de packaging, empaque o embalaje, Diseño de estampas, Diseño web, multimedial y/o digital, Diseño editorial y Documentación técnica, y matrices, son las actividades que han contratado los servicios de diseño tanto internamente como externamente.

Diseñadores trabajando.- Actualmente

general no lo integran a la estructura general de la empresa. En el caso de las empresas que integran o conforman un departamento de diseño, lo ubican dentro del área de producción, esto es un error, el departamento de diseño tiene que ser parte del área comercial” (Trujillo, 2018)

Propone:

“Capacitar las empresas en invertir en la conformación o creación de un departamento de diseño que este ubicado y forme parte dentro de la estructura organizacional de la empresa en el área comercial” (Trujillo, 2018)

“El trabajo en equipo es hoy, por la complejidad de los procesos de diseño, habitual en las empresas innovadoras.

Los equipos de diseño pueden mantener la coordinación necesaria para llevar a término un proyecto que necesitará forzosamente inputs procedentes de marketing, producción,

Investigación y desarrollo, compras, logística y probablemente también de finanzas y recursos humanos. Las

empresas innovadoras saben bien que el proceso de innovación es fundamentalmente un proceso de comunicación y que una de las claves del éxito de cualquier innovación empieza por el trabajo conjunto de todos los especialistas que conocen las diferentes facetas del producto que hay que desarrollar: desde el concepto de producto hasta su distribución, pasando por la búsqueda de sus proveedores, su fabricación y almacenamiento” (Cotec, 2008, pág. 42)

“Las políticas de integración del diseño en la empresa pueden hacerse de tres formas:

a. *La contratación de servicios externos*

La adquisición directa de servicios finales a proveedores externos constituye un recurso expeditivo de fácil gestión y seguimiento. Sin embargo, su uso puede demorar la conceptualización e integración de esta disciplina en la organización. En tales circunstancias, las decisiones sobre diseño quedan supeditadas a criterios puramente personales e intuitivos.

b. *La consulta regular o puntual a asesores externos*

La consulta regular o puntual a asesores externos puede atenuar o suplir este déficit de la organización gracias a que los asesores transfieren su conocimiento a la empresa. Esta modalidad cubre muy bien las necesidades de diseño cuando la consulta es de perfil comercial, mientras que en las áreas productivas la coordinación entre diseñadores y el área técnica de la empresa exige un trasvase de información fluida y una gestión efectiva. El problema que surge normalmente es la reticencia de ciertas áreas frente a la labor de asesores externos. Por ello es necesario contar con el entendimiento de los cuadros que cooperarán en la labor de diseño” (Lecuona M., 2000, págs. 43-44)

“Así como hay muchas clases de diseño, hay

se encuentran trabajando en las marcas de 2 a 4 diseñadores en las marcas Avitus y Viral. En lo que respecta a la marca Cupido y Station de 5 a 10 diseñadores.

Perfiles de diseñadores.- Los profesionales de diseño que laboran en las empresas son: diseñadores de moda, diseñadores gráficos y diseñador industrial como externo. Además, en la marca Cupido tienen cargos de diseñador de silueta, diseñador técnico y director de diseño.

Tiempo de la creación del departamento de diseño.- La marca cuyo departamento de diseño tiene la mayor antigüedad es la Avius, ya que se creó en el año 2004. Le sigue Cupido en el año 2010. Station en el año 2015 y Viral en el año 2017.

Presupuesto de diseño.- Las marcas tienen un presupuesto propio para el diseño en forma directa e indirecta. La primera porque este se planteó en la planificación contable, lo que es realizada por la marca Cupido. En la marca Viral, Station y Avitus se establece en el costo final del producto.

Infraestructura para el diseño.- La infraestructura con la que cuenta las empresas que apoyan a las actividades del diseño son un espacio físico, equipos y softwares, maquinaria para el desarrollo de muestras.

Plan general de diseño.- Todas las empresas no cuentan con plan general de diseño, solamente la marca Cupido desarrolla un brief de diseño.

Comunicación del diseño.- Los profesionales de diseño mantienen una comunicación con los proveedores tanto en la marca Avitus, Viral y Station, mientras que en Cupido no. En cambio no mantienen comunicación con los distribuidores y con los consumidores apenas está empezando a dar un seguimiento la marca Viral.

Comunicación formal de las actividades de diseño.- Las marcas no establecen de manera formal una comunicación entre los diferentes departamentos para: tomar decisiones, asignar responsabilidades y controlar los avances en cada fase de las actividades de diseño.

muchas clases de diseñadores. Ésta es la realidad del diseño industrial: no

Hay patentes de exclusividad; es diseñador quien diseña, sea diseñador industrial, ingeniero, arquitecto, proyectista, diseñador gráfico, diseñador de interiores, decorador, estilista, diseñador de envases, etc. De hecho, todas las empresas diseñan sus productos, sus marcas y sus oficinas” (Cotec, 2008, pág. 33)

“La creación de un departamento interno es uno de los caminos para integrar el diseño pero, por otro lado, genera la problemática de su gestión integrada. La mayor ventaja reside en que la empresa se autoabastece con mucha versatilidad, adapta los servicios a sus necesidades específicas, integra el cuerpo de diseño en la vida propia de la organización y controla los desarrollos como actividad interna” (Lecuona M. , 2000, pág. 44)

“Necesidades del desarrollo y recursos destinados al diseño

El departamento de diseño debe tener objetivos claros y un responsable. Un presupuesto destinado al diseño en función de los objetivos. Además de todos los recursos necesarios: CAD, software avanzado, etc.” (Cotec, 2008, pág. 103)

“Dentro de los siete mandamientos de la dirección del diseño se encuentra:

5. Ha de haber algún tipo de manual que codifique los aspectos más importantes del diseño de la compañía.

6. Ha de haber un programa continuado con objetivos, responsables y tiempos de realización, de manera que se pueda controlar y eventualmente modificar.

7. Ha de haber un compromiso de dedicación de recursos financieros al diseño” (Cotec, 2008, pág. 68)

“Un buen director de diseño ha de tener las características de un technological gatekeeper, es decir, debe estar abierto

a todo y captar toda clase de mensajes relacionados con sus objetivos a corto y largo plazo, para poder así comunicar y transmitir las ideas que recibe a su equipo y a los que lo rodean. Debe ser un buen gestor del conocimiento” (Cotec, 2008, pág. 77)

“Una función principal de la gestión del diseño ha de ser formalizar un proceso a menudo considerado, por su creatividad, como algo informal y poco estructurado, facilitando la interacción y la integración con las otras áreas de la empresa” (Cotec, 2008, pág. 70)

Tabla 44 Triangulación concurrente categoría 4: diseño y desarrollo de productos y/o servicios.

Criterio de los empresarios (método cualitativo y cuantitativo)	Criterio de experto (método cualitativo)	Criterio Teórico (método cualitativo)
<p>Los datos que se obtuvo bajo esta categoría según los empresarios son:</p> <p>Contribución del diseño.- Según la perspectiva de los empresarios, el diseño ha contribuido a ser más competitivos. Para la marca Avitus y Cupido también ha aportado para aumentar su capacidad productiva y solamente para Cupido me le ha permitido optimizar los recursos materiales.</p>	<p>En este apartado el experto Carlos Trujillo menciona lo siguiente:</p> <p>Importancia: “Países con sistemas o modelos más avanzados en el diseño y desarrollo de producto entendieron que el recurso humano capacitado es la clave para lograr los objetivos. Lo más importante es que clasificaron este recurso humano de acuerdo a las capacidades y experiencia, es por esto que determinaron los correctos niveles y especializaciones de cada individuo, es por ello que encontramos los siguientes niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Head Designer 2. Senior Designer. 3. Associate Designer. 4. Technical Designer. 5. Assistenat Designer. 6. FreeLance Designer” (Trujillo, 2018) <p>Dificultades: “La dificultades en las empresas es que no se entiende que para cada rol hay un especialista, en muchas ocasiones ubican al diseñador en el rol equivocado. Cabe aclarar que para llegar a un nivel de experiencia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Head Designer +10 años de experiencia 2. Senior Designer + 7 años de experiencia. 3. Associate Designer + 5 años de experiencia. 5. Assistant Designer + 3 años de experiencia” (Trujillo, 2018) <p>Propone:</p>	<p>“A través de la Gestión Estratégica del Diseño la empresa afronta de manera más eficiente el mercado, el cual plantea dificultades, coyunturas y retos diversos a los que hay que enfrentarse de manera estratégica, sin dejar de lado que los tiempos van variando y sólo una Gestión Estratégica del Diseño puede aportar, según el momento en que se opere, que la empresa pueda y sepa aclimatarse” (Lecuona. & Viladas., 2009, pág. 39)</p> <p>“El producto se enfrenta a la elección de los consumidores en mercados muy competitivos, que presentan síntomas de saturación por la existencia de productos muy similares o difícilmente distinguibles. La comunicación de producto, debe tender a superar estas condiciones de saturación y atomización para lo cual ha de plantearse objetivos tales como sustraer el producto del anonimato, darlo a conocer y reclamar para él la atención del mercado, presentar de manera rigurosa y fiable las cualidades del producto y crear condiciones psicológicamente favorables al consumo” (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)</p>
<p>Intervención del diseño en la Comercialización.- En la etapa de la comercialización en las empresas, al menos un diseñador participa en: packaging, solamente en la marca Cupido participa en exhibición, publicidad y promoción pero su aplicación no es total, y en la marca Viral participa en la promoción.</p> <p>Sistema de análisis y seguimiento posventa.- Las marcas Cupido y Viral cuentan con un sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes pero su aplicación es mediana, mientras que las otras no cuenta con ello.</p> <p>Cupido lo hace por medio del showrron y la posventa se da un seguimiento para recopilar información para nuevos productos.</p> <p>Viral lo realiza través de redes sociales, encuestas directas o indirectas para saber de la experiencia que tuvo a través del producto. Ha permitido escuchar el cliente, saber lo que siente, generar nuevas experiencias para fidelizar. Generación de concursos con lo que el cliente se sienta motivado para generar nuevas propuestas. Facebook, Instagram y Página Web.</p>	<p>“Los nuevos productos con éxito nacen, en una proporción importante, de análisis exhaustivos de los consumidores, sus gustos y necesidades. Los fabricantes de productos y la información sobre éstos son los que solían marcar las reglas del mercado. Con el crecimiento de las empresas productoras, de cualquier sector, la competencia se ha incrementado hasta el punto que el usuario es el que lleva las riendas del mercado, por lo que los fabricantes deben</p>	

	<p>“Capacitar e implementar desde la academia a los estudiantes y empresarios en las diferentes especializaciones existentes para un diseñador de vestuario. Estas no solo radican en la especialización del rol sino que también en la categoría:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Head Designer 2. Senior Designer. 3. Associate Designer. 4. Technical Designer. 5. Assistent Designer. 6. FreeLance Designer 	<p>poner atención a sus necesidades y preferencias. Hasta ahora el punto de venta era el que tenía contacto directo con el consumidor. En los últimos años con la aparición de internet, el acceso a la información sobre el usuario es relativamente fácil. Desde el punto de vista del diseño, la investigación de factores humanos se ha centrado normalmente en la ergonomía” (Lecuona M. , 2000, pág. 22)</p>
<p>Proceso de diseño.- En esta variable las empresas, definen un concepto de donde surgen los detalles del producto. Además recopilan datos de internet, revistas, tendencias, tiendas de otras marcas. Solamente la marca Cupido desarrollo un tablero conceptual. Definen los elementos que van a regir las nuevas propuestas para realizar experimentaciones. Luego establecen las tipologías de prendas que conformarán la colección. Posteriormente desarrollan todo el proceso técnico, es decir, desarrollo de fichas técnicas, prototipo, ajustes del mismo, escalado, producción. La mayoría de las empresas concentran sus procesos en el aspecto técnica más que en el creativo.</p>	<p>El diseñador se especializa en las siguientes categorías:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tailoring 2. Contemporary. 3. Sportwear. 4. Denim wear. 5. UNderwear. 6. Etc.” (Trujillo, 2018) 	<p>El proceso de diseño varía de empresa a empresa y depende también del tipo de producto, pero hay tres puntos que se han de tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir la estrategia de producto. • Planificar convenientemente el proceso de diseño. • Hacer participar en el proceso de diseño a diferentes departamentos.
<p>Tiempos de diseño.- . En todas las empresas no se definen tiempos para los procesos de diseño, es decir, no existe una planificación de las actividades del mismo. Esto lo justifican manifestando que los procesos de diseño deben ser muy flexibles ya que intervienen muchos factores entre ellos el recursos humano lo que complica el tiempo de entrega. Además, mencionan que es muy difícil determinar los tiempos porque el diseño depende de otros servicios como por ejemplo la lavandería.</p>		<p>“Si pensamos que produciremos con tecnologías industriales de diversa y variada complejidad, comprenderemos la gran importancia de esta definición y planificación previa. En este sentido, cualquier cambio sustancial que debamos hacer luego de la puesta en marcha de la producción generará seguramente cambios parciales o totales en moldes, matrices, dispositivos, materiales, proveedores, etc. Es por esto que diseñar muchas veces se entiende como sinónimo de planificar y, a menudo, los productos mal diseñados tienen su origen en la mala planificación inicial”</p>
<p>Responsables de diseño.- En todas las empresas, las actividades de diseño tiene un responsable, el mismo que es diseñador de moda, sin embargo no existen documentadas las funciones y actividades del mismo.</p>		<p>“Para conseguir la coherencia necesaria en todos los ámbitos del diseño se precisa una estructura de dirección. Un diseñador con una gran experiencia en programas corporativos....” (Cotec, 2008, pág. 67)</p>
<p>Análisis del consumidor, sector y competencia.- Para el desarrollo de las propuestas de diseño del producto, en las empresas no se tiene en consideración el análisis de las necesidades del consumidor, información del sector y de la competencia</p>		<p>“La empresa tiene un sistema de estudio continuado del entorno, de la competencia y de los usuarios. Se organizan escenarios y se discuten en equipo posibilidades de nuevos productos. De forma también continuada, se estudia el rediseño de los productos existentes a través del análisis</p>

del valor o de otras metodologías. Responsables de diseño viajan a menudo buscando nuevas fuentes de información. Existe un buzón de ideas estructurado, jerarquizado y que se revisa regularmente para poder aprovechar las ideas recogidas cuando sea necesario” (Cotec, 2008, pág. 87)

Documento formal de diseño previo.- El equipo de diseño no comienza a trabajar con la interpretación de un documento previamente desarrollado que especifique información de mercado, financiera, que oriente conceptual y técnicamente el desarrollo, solamente en la marca Cupido se desarrollo un pedido de diseño o brief.

“La planificación del proceso es necesaria para reducir el tiempo del desarrollo del producto y de su introducción en el mercado (time to market). La planificación de un proyecto para un nuevo producto debe ser considerada como un trabajo en equipo en el que participan muy activamente todos los departamentos de la empresa y muy especialmente los departamentos de marketing y diseño. El proceso de diseño y desarrollo de un producto es un proceso iterativo, no secuencial, en el que se dan frecuentes saltos adelante y atrás” (Cotec, 2008, pág. 95)

Validación del producto.- En las empresas, los nuevos productos desarrollados, no se validan con el consumidor final, a excepción de la marca Cupido que si lo hacen en el showrom mediante una convocatoria de sus mejores clientes. En los otros casos quien valida el producto es el gerente.

“Los consumidores o usuarios escogerán de entre toda la oferta existente aquellos productos que para ellos tengan más valor o que crean que tienen más valor. En general, y ante la enorme proliferación de productos en el entorno social, existe poca capacidad y tiempo suficiente por analizar en profundidad la oferta total, y el comprador elige según la percepción que tiene del producto. Esta percepción viene determinada por el diseño del producto y de la marca” (Lecuona M. , 2000, pág. 7)

Tabla 45 Triangulación concurrente categoría 5: visualización del mercado

Criterio de los empresarios (método cualitativo y cuantitativo)	Criterio de experto (método cualitativo)	Criterio Teórico (método cualitativo)
Los resultados que se obtuvo en esta categoría son los siguientes: Perfil del cliente.- La mayoría de las marcas se enfocan en elaborar productos para el género masculino. Solamente la marca Cupido desarrolla para los dos géneros. En cuanto a la edad, Avitus abarca a los adolescente	En este apartado el experto Carlos Trujillo menciona: Importancia: “En el plan estratégico de la marca es necesario establecer el perfil del consumidor, obtengo de marcas, de tal manera que toda la organización trabaja con	“Una empresa con mentalidad de marketing-diseño estudia primero los deseos y necesidades del consumidor, los analiza y traduce en oportunidades de mercado, y en función de sus capacidades productivas y comerciales crea los productos y servicios que convenientemente programados llegarán a satisfacer al cliente” (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)

sy adultos, Cupido a Adultos y adultos mayores, Viral Adolescentes y adultos, Station para adolescentes. Solo abastecen a clientes nacionales. El nivel socioeconómico de la marca Cupido y Station es medio alto, mientras que el de Evitus es medio y el de Viral es medio y bajo.

Identificación y análisis del consumidor.- Las empresas no identifican y analizan las necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores finales.

Responsable del análisis del consumidor.- Las empresas no se preocupan por conocer a su consumidor por lo tanto no existe ningún responsable que haga un análisis del mismo.

Tipo de información que se recopila.- La información que se recopila del entorno para ser analizado con el fin de aplicarlo a las actividades de diseño es: nuevas tecnologías y tendencias del mercado, solamente la marca Cupido recopila información de nuevos materiales.

un mismo norte” (Trujillo, 2018)

Dificultades: “Las empresas no invierten en el tiempo y dinero necesario para lograr establecer el perfil objetivo de cada marca, es necesario tener un equipo multidisciplinario en cada organización para establecer dicho perfil, por lo general el perfil lo impone el dueño de la empresa sin que se realice el análisis y determinación del cliente objetivo” (Trujillo, 2018)

Propone:

“Capacitar en como determinar el perfil objetivo de consumidor de cada marca” (Trujillo, 2018)

“Las empresas encontraron mayores dificultades en sus objetivos de conquista de mercados, por lo que se hizo necesario introducir instrumentos más profundos de análisis del consumidor. Se adoptó la expresión cliente inteligente, es decir capaz de pensar, analizar y elegir qué productos adquirir. El cliente es el príncipe del mercado, la persona a servir, de querer para ser queridos. La empresa adopta la estrategia de conceder, de delegar al consumidor el papel primario, preferible al de competidor” (Lecuona. & Viladas., 2009, pág. 27)

“En la mayor parte de las empresas, la responsabilidad de la identificación de las necesidades y la creación de productos nuevos depende en gran parte de marketing o del departamento técnico. Los departamentos de producción están más preocupados por cómo y con qué coste producir los productos (bienes o servicios), que por los productos en sí mismos. Es necesario contar con la participación activa de los diseñadores, sobre todo para la anticipación de las necesidades futuras, ya que ellos están más inmersos en las relaciones del objeto con los usuarios actuales y potenciales” (Cotec, 2008, págs. 73-64)

“Uno de los principales expertos en innovación, Peter Drucker¹³, estima diferentes fuentes de oportunidad para la innovación en entornos externos a la empresa, para él, los medios sociales e intelectuales. Se trata de observar la evolución de dicho entorno y analizar las posibles consecuencias para que éstas se traduzcan en oportunidades. Los cambios demográficos, por ejemplo, afectan a la distribución, educación, ocupación y localización geográfica y aunque se creían cambios muy lentos, no ha sido así durante el siglo XX. Otra referencia de cambio que estima Drucker, son los cambios de percepción. Estos cambios de percepción son también fuentes de innovación. Por último, el nuevo conocimiento que puede ser científico, tecnológico o social” (Lecuona M. , 2000, pág. 22)

Con los datos obtenidos de la investigación en las cuatro empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo, ubicados en la provincia de Tungurahua se ha podido comprobar que las mismas se encuentran en un nivel bajo de inserción del diseño en su estructura organizacional, las mismas que se ubican en un estado 2 donde el diseño solamente sirve como actividad que le otorga las características formales, funcionales y estéticas del producto.

Dentro del análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados de las entrevistas, el diseño solamente se ve involucrado en aspectos técnicos y estéticos de productos, actividades que son llevadas a cabo por diseñadores de moda y gráficos, que en su mayoría carecen de un conocimiento amplio sobre el funcionamiento de una empresa, limitando su actuar a otras áreas de la empresa. Además cuentan con una infraestructura y recursos para el área de diseño, en donde se desarrollan las actividades antes mencionadas. Sin embargo, carecen de una planificación, organización del diseño ya que la plataforma cultural de cada empresa carece de enfoques claramente determinados en su misión, visión, objetivos y estrategias empresariales, donde no existe presencia del diseño como estrategia.

Por otro lado, se tiene el criterio de un experto en el manejo de marca y que ha trabajado con varias empresas nacionales que se dedican a la manufactura de indumentaria en denim. El mismo manifiesta que la mayoría de las empresas son familiares y carecen de un sano gobierno corporativo y formalizado. Además, que no entienden la importancia de invertir en el recurso diseño, direccionando los recursos solamente al aspecto productivo.

Con respecto a la organización del diseño, manifiesta que las empresas han formado departamentos de diseño pero no lo integran a la estructura general de las mismas. Por otro lado, la empresa no entienden que para cada rol existe un especialista y la importancia que es el determinar un perfil de cliente y conocerlo. Considera que es de suma importancia formar un equipo multidisciplinario. Bajo estos antecedentes, tanto los resultados de las entrevistas como lo que menciona el experto en contraste con lo que se cita en la teoría queda en evidencia la comprobación de la hipótesis planteado en la investigación, la misma que afirma que la inserción del diseño en las empresas en estudio es bajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- La gestión ligada al diseño representa aún un tema nuevo en Ecuador, se podría decir que hasta desconocido. Esto se evidencia en la generación de políticas públicas, investigaciones, programas académicos, programas de calidad e incentivos gubernamentales, entre otros, donde la gestión del diseño como herramienta estratégica de desarrollo económico y competitividad empresarial parece no existir, lo que en cierta manera restringe su utilización en los sectores productivos del país. A pesar de tener una larga trayectoria el sector manufacturero de textil y confección a nivel nacional y específicamente en el Cantón Pelileo no se han generado proyectos que vinculen al diseño porque la mayoría desconoce sus alcances. Esto se debe a las características mismas del sector, ya que las empresas son familiares y han surgido como una alternativa de ingresos económicos tras el terremoto que sufrió este Cantón, bajo un saber empírico que ha sido trasladado de generación en generación y se ha centrado en la construcción de los productos, es decir, el proceso de confección.
- Otro factor importante y que ha influenciado en gran manera la forma de producción de las empresas Pelileñas, son las características culturales y las condicionantes socioeconómicas de la sociedad donde se desarrollan y venden sus productos. Hay que destacar que el imaginario de los consumidores ecuatorianos se enfoca en la creencia de que los textiles y los productos extranjeros son mejores que las nacionales, provocando que los productos nacionales se disfracen de extranjeros para que se puedan vender. Al mirar este comportamiento, ha hecho que las empresas de Pelileo formen su modelo de negocio con el hábito de valorar lo que es de fuera y copiar diseños. Esto ha causado que las organizaciones productivas queden en espera y al expectativa de lo que las otras marcas hacen para posteriormente desarrollar los mismos productos, dando un conformismo, comodidad, estancamiento y desventaja al sector frente a un mercado altamente competitivo y globalizado, lo que ha hecho que las empresas tenga resistencia a absorber todas las capacidades, habilidades y aportes del diseño de forma total y no sólo como contribución al desarrollo de producto.

- Para identificar la importancia del diseño bajo las dimensiones de la gestión, se vio la necesidad de considerar esta actividad en un contexto empresarial importante, como lo es el tejido empresarial del Cantón Pelileo, de donde se pudo determinar las actividades que se inserta a esta disciplina. Los resultados muestran que el diseño en las 4 empresas investigadas, abordan al diseño desde un enfoque técnico, es decir en el desarrollo de moldería, escalado, prototipado, desarrollo de fichas técnicas, siendo las más importantes. Además, lo toman como una actividad para dar las características formales, funcionales y estéticas del producto en base a tendencias específicas de moda ajenas al entorno nacional. Por otro lado, el diseño gráfico ayuda a la creación de la imagen de marca, packaging, restringiéndose solamente a estos elementos gráficos, así como ayuda a la esquematización de los elementos de ornamentación de las prendas como: estampados, garras, etiquetas y bordados. Estos resultados, ubican a las empresas de acuerdo al modelo establecido para medir la inserción del diseño en su estructura en un estado 2, representando un nivel muy bajo con respecto a los años de existencia de este sector.
- En relación a los factores que impiden la inserción del diseño en las empresas, se identificó lo siguiente. La cultura empresarial como la más importante, sustentado en su misión, visión, estrategia y sus valores. Variables de las empresas que se encuentran enfocadas en la productividad y no la competitividad, innovación y diferenciación, es decir, no cuentan con un modelo de empresa y de gestión que permita la incorporación del diseño. No poseen con un modo de pensar del quehacer del diseño e integrarlo de modo global a la empresa. Al ser la cultura empresarial la guía para el presente y el futuro de la empresa, constituye la plataforma para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos. Es así que al estar el diseño, desconectado con este aspecto en todas las empresas, no se puede hablar de un enfoque estratégico del diseño, es decir, que aún las empresas siguen usando estrategias enfocadas en su capacidad productiva y de costos.
- Además, la organización que se le da a las actividades del diseño es informal y no tiene ninguna planificación, a pesar de contar con un departamento de diseño y recursos materiales y humanos destinados para este. La poca importancia que le dan al consumidor, hace que las empresas no se preocupen por desarrollar investigaciones y análisis enfocadas al mercado, cuando en la actualidad constituye una fuente de información muy importante para la generación de nuevas ideas de producto y para detectar nueva oportunidades. Se suma a esto, las lagunas de formación académica de los profesionales en el ámbito de la gestión y del diseño, generando una brecha entre el

diseñador y el empresario. Trasladándose al campo más amplio, en el macro entorno no se registran políticas, ni instituciones públicas o privadas que apoyen a la innovación y al diseño, mediante el desarrollo de proyectos que permitan a las empresas insertar al diseño de una forma adecuada como se lo ha hecho en otros países.

- En cuanto a los factores que permiten la inserción del diseño es la estructura empresarial, ya que las empresas están direccionadas por gerentes jóvenes, que están dejando de a poco el modelo clásico de gestión, que se caracteriza por poseer actitudes conservadoras, que ha provocado que exista divergencia con el campo del diseño. Además, las empresas ya cuentan con recursos humanos, materiales y tecnológicos destinadas a las actividades de diseño que se desarrollan en la misma. Por otro lado, el gobierno de turno apoya para impulsar la industrias no petroleras, en la generación de valor agregado para tener una mejor diversificación de productos. Esto se encuentra establecido en el Plan Nacional de Desarrollo “Toda una Vida” con el objetivo de cambiar la matriz productiva y dejar de ser un país dependiente de la producción petrolera.
- En lo refiere, el estado de las empresas frente a la gestión del diseño se ubican en un estado 2, donde el diseño es visto como una actividad puntual, encargada de la parte formal, funcional y estética del producto. En cierta manera, esto permite obtener una visión de la posición del diseño en el sector, ya que las marcas pertenecen al territorio en estudio y han sido seleccionadas precisamente porque se evidenció la presencia de profesionales de diseño y un departamento de diseño que fueron factores determinantes para la muestra de estudio. Cabe destacar que existe indicios del quehacer del diseño pero en su estado más tradicional dentro de las empresas, cuando éste ya ha trascendido a niveles más altos y representativos en otros contextos internacionales, puesto que se lo ha ubicado en el nivel de estrategia, táctico y en el nivel de operaciones y productos tangibles, es decir, el diseño cubre por completo las actividades de las empresas.

5.2. Recomendaciones

Una vez desarrollada la investigación y en base a las conclusiones se ha determinado algunas recomendaciones enfocadas en cada una de las categorías y unas generales, teniendo lo siguiente:

Generales

- El diseño necesita ser promovido por medio de organizaciones e instituciones, cuyo objetivo sea valorar el papel del diseño en la actividad industrial para pasar a las empresas de un estilo tradicional de gestión a un estilo estratégico del diseño. Es importante conformar Laboratorios de diseño, programas de diseño, centros de diseño. Ofertas académicas de gestión del diseño, que permitan fomentar y aclarar al empresario acerca de la importancia del uso del diseño.
- Desde la academia, es importante realizar estudios sobre la gestión de diseño desde entornos reales con el objetivo de ir ampliando sobre el tema y viabilizar instrumentos que sirvan como guía para la implementación práctica de ideas enfocadas a la gestión del diseño.
- Las empresas deben continuamente identificar sus fortalezas y debilidades de una forma clara, para ir perfeccionando los puntos fuertes y fortalecer sus debilidades con el propósito de cumplir sus objetivos.
- El proceso de inicio de la inserción de la gestión del diseño en la empresa, debe partir de un diagnóstico de la situación actual de la misma con la participación de los altos directivos, así como los responsables de las áreas de diseño.

Categoría 1: Cultura Empresarial

- Para que las empresas puedan adquirir una cultura de diseño, a más de contratar diseñadores, crear un departamento de diseño y adquirir recursos que apoyen a este, se debe enfocarse en un nuevo modo de pensar la actividad e integrarla de forma integral a la empresa, creando un ambiente propicio para su implementación, mediante estrategias ofensivas de innovación y diseño con una estructura más flexible.
- La implantación de la Gestión del Diseño en las empresas debe contar con estrategias a corto, mediano y largo plazo, es decir, debe ser progresiva debido a su carácter estratégico, teniendo a la cabeza a los altos directivos con el apoyo a las decisiones en los tres niveles (operativo, funcional, estratégico) y con la participación de todo el personal de forma voluntaria.
- Debe existir una concientización profunda en el contexto empresarial y una constante motivación e incentivos por parte de las instituciones públicas y privadas que se vinculen a la actividad de promover la gestión del diseño.

- Los gerentes y/o dueños de las empresas deben capacitarse para obtener una formación empresarial, además de familiares con los conceptos básicos del diseño, sus alcances, especializaciones y mercado profesional.

Categoría 2: Enfoque estratégico del Diseño

- La implementación de la estrategia de diseño dependerá básicamente de la dirección de la empresa, la misma que debe ser flexible y abierta a los cambios, con capacidad de adaptarse, de compromiso total. Además se debe contar con equipos interdepartamentales, con tareas y tiempos detallados para cada responsable de las actividades de diseño, así con un sistema de seguimiento y control.
- La estrategia de diseño al no tener las características lineales y homogéneas, no se puede aplicar de la misma manera en todas las empresas, es decir, se debe establecer una metodología de organización del diseño de acuerdo a las necesidades y cultura de cada empresa.

Categoría 3: Organización del diseño

- Dentro de los mandamientos de la gestión del diseño se establece que en la estructura organizacional de la empresa debe existir un responsable de diseño que actúe como defensor y denuncie cualquier anomalía. Además de tener un responsable de la dirección operativa del diseño en las diferentes áreas de la empresa. Se debe establecer equipos de trabajo pueden ser interno o externos, para realizar el diseño de los diferentes ámbitos: producto, comunicación, entorno, etc.
- Se debe establecer un manual, donde se especifique los aspectos importantes con respecto al diseño para la empresa. También se debe desarrollar y ejecutar un programa con objetivos, responsables y tiempos de realización, el mismo que debe ser controlado y perfeccionado, el mismo que debe contar con recursos financieros para el diseño.
- Es necesario un sistema de comunicación de los aspectos del diseño en la parte interna de la empresa que permita conectar a los diferentes departamentos y personas que intervienen en el proceso de diseño.
- Las empresas deben formar un equipo multidisciplinario interno que se encargue de las actividades del diseño en sus diferentes especializaciones, los mismos que deben estar en constantes capacitaciones.

Categoría 4: Diseño y Desarrollo de productos y/o Servicios.

- Los diseñadores deben ampliarse a no solamente desarrollar actividades creativas y técnicas, sino que debe familiarizarse con la gestión empresarial en general y con los procesos comerciales, económicos, financieros y operativos de la empresa.
- El proceso de diseño debe generar nuevos conocimientos en base a las experiencias, los mismos que deben ser de orden organizacional.
- Los profesionales del diseño deben tener una actitud flexible y de adaptabilidad al contexto de una empresa, debido a que en su formación profesional no se barca la totalidad de los conocimientos relacionados con el funcionamiento de una empresa.
- Como las empresas se desarrollan en un entorno global, precisa visualizar lo que sucede alrededor, los cambios que experimentan los consumidores, teniendo un buen sistema de comunicación que permitan tener acceso a la información del exterior
- Los profesionales que se encuentren a cargo de las actividades de diseño deben tener un contacto permanente con los miembros del departamento de diseño, como con diseñadores externos sean nacionales e internacionales, así como también es recomendable que tenga contacto con especialista de otras áreas de la empresa, con el fin a que se convierta en un buen director de diseño con un nivel de curiosidad que le lleve al planteamiento de ideas totalmente nuevas.

Categoría 5: Visualización del mercado

- Los diseñadores deben tener una participación evidente en la anticipación de las necesidades presentes y futuras del mercado, debido a que ellos son los encargados de proyectar toda esa información en el producto.
- Es importante sondear el feed back del mercado, ya que esto ayudará a la retroalimentación para la definición, actualización de un plan operativo, además de evaluar la eficiencia de la estrategia planteada por la empresa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Título de la propuesta: Estrategias para la integración de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim.

Unidad ejecutora: Universidad Técnica de Ambato.

Provincia: Tungurahua

Ciudad: Ambato

Cantón: Pelileo

Ubicación: Las empresas en estudio serán los escenarios principales a ejecutar las estrategias planteadas como pruebas pilotos para posteriormente ir abarcando a todo el sector del territorio.

Beneficiarios

- **Directos.-** Los beneficiarios directos serán las 4 empresarias estudiadas, así como todos los empleados que operan en las mismas en los diferentes departamentos, las mismas que recibirán un manual que contenga las estrategias planteadas en cada una de las variables en las 5 categorías a corto, mediano y largo plazo. Extendiendo el beneficio a todo el tejido empresarial del Cantón Pelileo.
- **Indirectos:** Los beneficiarios indirectos será las instituciones públicas que regulan el desarrollo productivo del sector, así como las instituciones de educación.

Equipo Técnico Responsable: Dis. María Cristina Paredes, tutor guía del proyecto.

6.2 Antecedentes de la propuesta.

Los escenarios actuales son totalmente diferentes a los que se tenían en el pasado. Todo cambia a una velocidad vertiginosa. La tecnología, los mercados, la cultura, evolucionan a tal punto que las empresas, organizaciones y los profesionales deben adaptarse

a los cambios que se van dando para alcanzar ventajas competitivas y hacer frente a los tiempos de empoderamiento del consumidor. El comportamiento de éste ya no es estático, se encuentra en constante movimiento, generando nuevas formas de vida, necesidades, manteniendo una actuación proactiva, lo que le ha convertido en el principal motor estratégico y evolutivo de una empresa, (Jaimes, 2011, pág. 3).

Ante esto, el quehacer del diseño también ha cambiado, ya que antes las empresa lo miraban como un gasto y no como una inversión, pero debido a la globalización que abierto territorios, economías, culturas, ha dado paso a un época donde la mayoría de empresas han adquirido conciencia de que el diseño es una herramienta importante para lograr el éxito en el mercado mediante su aplicación estratégica para concebir un producto que cubra las necesidades del usuario. Por todo esto, el diseño ha adquirido una dimensión más global en la empresa, dejando de ser una actividad básica, ha trascendido las fronteras de los formal estético y funcional del producto para llegar a territorios intangibles, inmateriales, (Lecuona & Viladas, 2009, pág. 10).

La esencia del diseño, sus capacidades y su metodología empleada le ha permitido navegar por escenarios complejos, dándole la habilidad de leer indicios y anticipar tendencias, visualizar conceptos y comunicarlos. Todas estas habilidades ha hecho que se conecte con otras disciplinas con un gran aporte, como es la gestión, ya que según estudios realizados, los expertos se han dado cuenta que todo lo mencionado anteriormente es lo que una empresa necesita para desenvolverse con solvencia y sostenerse en el complejo mercado de hoy, (Lecuona & Viladas, 2009, pág. 11)

Sin embargo, en la investigación realizada previamente, se han obtenido resultados poco satisfactorios con respecto a la gestión del diseño que realizan las 4 empresas estudiadas, las mismas que se ubican en un nivel o estado 2, donde el diseño se lo ve como una actividad puntual relacionada directamente a las características funcionales y formales del producto, vinculándose solamente a la fase operativa. Sin embargo, es realizado por profesionales en el área pero sus labores no inciden en la estrategia empresarial.

Estos se reflejan claramente de acuerdo a las 5 categorías establecidas. No existe una cultura empresarial que propicie un escenario donde el diseño pueda desempeñarse no solamente como una actividad básica, sino que se involucre de formas transversal y

estratégica con las áreas internas y externas de las organizaciones., es decir que se genere una cultura de innovación, que sea el punto de unión de todo el sistema productivo.

Además, los directivos de las empresas aún no tienen muy claro el término “diseño” y todo lo que este involucra, porque no lo ven como una herramienta que pueda llevar a la empresas a otros niveles de competitividad y diferenciación. Por otro lado, la organización del diseño es informal dentro de las empresas a pesar de contar con departamentos de diseño y profesionales del área, ya que no se realizan procesos efectivos de comunicación de las actividades con las otras áreas de la empresa y fuera ella. No obstante, en toda la empresa se ha dejado un lado al consumidor cuando éste, como se mencionó anteriormente, es el motor estratégico de una empresa.

Por lo tanto, es importante aumentar las capacidades de la empresa en programar de mejor manera las actividades inherentes al diseño, así como también construir herramientas que le permitan controlar, supervisar y evaluar los resultados obtenidos por el actuar mismo del diseño.

Las configuraciones que adquirió el diseño en el panorama empresarial es amplio, que ha sobrepasado las funciones proyectivas. Por tal razón, es importante que las empresas lo admitan con una herramienta para mejorar su competitividad y diferenciación, además que les permita continuar con su tradición adaptándola a los tiempos modernos para satisfacer las demandas de las calidades estéticas, emocionales y racionales por parte de los consumidores.

Por todo lo abordado, se justifica que hoy por hoy se hayan desarrollado diversos proyectos a nivel internacional con el propósito de apoyar al tejido empresarial para que alcance niveles altos de competitividad y que puede mantenerse en el mercado por medio del diseño. Es así que el Centro de Diseño de Barcelona, ha generado una herramienta de autodiagnóstico digital con el propósito de dar una orientación sobre la situación de la empresa en cuanto a la gestión del diseño y a la vez destacar los aspectos en los cuales puede mejorar, (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.).

Esta herramienta se estructura con un cuestionario de inicio, con preguntas para establecer el tipo de empresa y la actividad a la que se dedica. Posteriormente se plantean 4 bloques, en donde aparecen una serie de preguntas con tres posibilidades de respuesta. Para

pasar al siguiente bloque se debe finalizar el anterior. Una vez finalizada los cuatro bloques, la herramienta emite automáticamente un informe de resultados en donde se da un puntuación global de la empresa y una específica a cada bloque en porcentajes (Ver anexo 7), (Centro de Diseño de Barcelona, s.f.)

Otro proyecto es el que se mencionó al inicio de la investigación, el mismo que se ha tomado como apoyo para la evaluación de las empresas, desarrollado por la Fundación PRODINTEC Asturias - España y la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá por el grupo de Investigación en Gestión de Diseño. Debido a que la mayoría de instituciones solamente han desarrollado herramientas de autodiagnóstico de diseño existiendo una escasez de herramientas que guíen a las empresas desde el conocimiento del diseño y desarrollo de productos, nace esta iniciativa. Tras detectar las problemáticas de diseño que presentaba las pymes de calzado y marroquinería de Bogotá D.C. y del mueble en madera del Principado de Asturias, se buscaron cinco pymes que tuvieran vinculados diseñadores en sus equipos de trabajo. Para cual, se inició con la caracterización de los sectores, posteriormente se determinó los estados de la gestión del diseño, en base a un análisis de todos los modelos existentes en los distintos países para llegar a estable 5 niveles.

Es así que se establece la Herramienta HAGEDI N° 1 Autodiagnóstico en Diseño, de donde se determina el estado de la situación actual de la empresa frente al diseño y su gestión. La herramienta se compone de 4 apartados: introducción, categorías de análisis y estados de inserción del diseño en la empresa.

En base a los resultados obtenidos, el documento propone la Herramienta HAGEDI N° 2: Definición Estratégica de un proyecto de diseño de producto ya que según su estudio es una de las fases a las que normalmente menos se presta atención por parte de las empresas, conllevando problemas en los procesos de diseño. En éste apartado se pretende apoyar a los empresarios para que pueden definir el tipo de producto a partir del reconocimiento de los factores que inciden en su entorno para guiar la toma de decisiones, (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 13).

Por otro lado, plantea la Herramienta HAGEDI N° 3: Conceptualización del producto. El objetivo de este apoyo es guiar la fase creativa para la definición y selección de alternativas de diseño para nuevas línea de productos. La Herramienta HAGEDI N°4: preproducción permite a las empresas direccionarles desde la gestión del diseño, las

actividades que conlleva la materialización de un idea con puede tener una identidad de mercado. Y por último esta la Herramienta HAGEDI N°5: Precomercialización que cubre la etapa previa de la comercialización del producto y su posterior entrada en producción para su fabricación masiva o en series cortas (Ver anexo 8), (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 13)

Además, Lecuona (2009) en el libro Diseño Estratégico: Guía Metodológica, lanzado por Prodintec, es una iniciativa que se ha desarrollado con el objetivo de facilitar que las empresas puedan sacar el mayor provecho del todo potencial estratégico que tiene el diseño, centrada en herramientas y procedimientos que permitan el proceso de la toma de decisiones. Propone modelos de estrategias empresariales, así como el proceso para generar nuevas vinculadas al diseño. Esta Guía Metodológica viene a ser una referencia muy importante para todos los que apuesten por el diseño estratégico como una herramienta que les permita innovar y tener éxito en el mercado (pág. 11)

Sin embargo, no se ha encontrado ningún proyecto en el territorio nacional y tampoco existe alguna institución que apoyen a la gestión del diseño vinculándose con los sectores productivos. Razón por la cual, y con la revisión de los antecedentes citados es importante plantear caminos donde se empiece a tomar al diseño como una herramienta que permita el desarrollo de los sectores y en este caso el sector manufacturera de indumentaria en denim del Cantón Pelileo.

6.3. Justificación.

El «jean» ha tenido su éxodo en varias ciudades de diferente manera. Lugares donde se ha instaurado como el pilar fundamental de una industria y que ha llegado a formar parte de la historia de un pueblo. Es así que en el Cantón San Pedro de Pelileo, ubicado en el centro de la Región Interandina de Ecuador en la Provincia del Tungurahua se ha generado una industria del denim reconocida a nivel nacional e internacional.

Pelileo ha sido un cantón que ha tenido que enfrentar varios acontecimientos naturales, políticos y sociales. Toda una amalgama de eventos, que ha formado a personas luchadoras y guerreras. El punto de arranque de la industria del jeans fue en la década de 1980, pero sus orígenes datan de finales de los años 1960, donde se instauró como talleres de oficio, en donde realizaban la vestimenta para la clase popular en materiales diferentes al

denim y que fueron centros de aprendizaje para muchos, en los años inmediatamente después del terremoto de 1949 que destruyó Pelileo Viejo.

En la actualidad, constituye un sector importante para la economía del país por sus altos índices de producción y empleabilidad, lo que permite que su aporte al PIB sea relevante. Sin embargo, un problema, es que no se encuentran datos estadísticos actualizados de este sector lo que le quita presencia ante decisiones y generación de políticas que apoyen a esta industria.

Según datos establecidos por el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua en la ruta Agroturística, Artesanal presentada en el año (2015), muestra que 500 familias se dedican a la elaboración del jean, lo cual genera 30000 empleos directos. Además, según el censo de producción de la prefectura de Tungurahua, hecho en 2011, en Pelileo cuenta aproximadamente con 1.100 talleres textiles y 12 lavanderías de jeans, organizados en 30 gremios. Toda esta estructura que se ha formado, permite visualizar el gran potencial que tiene este sector.

Por otro lado, la mayoría de las empresas del sector se caracterizan por ser “empresas familiares”, que han desarrollado actividades económicas como iniciativas o estrategias endógenas, no solo urbanas sino también rurales, desde épocas muy tempranas, (Valle., 2009). Pero debido al empirismo, la falta de formalidad y compromiso de crecer, ha dejado a esta industria en un punto de estancamiento, a tal punto de no tener un nivel de diferenciación en sus productos, procesos de producción, comercialización y comunicación.

Debido al gran desarrollo mundial por la globalización, ninguna empresa queda fuera de éstos fenómenos, por lo cual algunas empresas han comenzado a buscar estrategias para poder superarse y mantenerse en el mercado. En el caso del sector, se han identificado 4 empresas que han iniciado el camino de la inserción del diseño en sus actividades o al menos tienen a un diseñador trabajando dentro de su equipo. Los datos obtenidos permitieron detectar que las empresas se encuentran en un estado relativamente bajo en lo que respecta la gestión del diseño. Esto debido a la cultura empresarial que presentan está enfocada en la productividad y no la competitividad. El diseño no es tomado con un enfoque estratégico, lo que provoca que exista una desorganización e informalidad en el desarrollo de las actividades inherentes a esta disciplina. Sin embargo, en el diseño mismo y desarrollo de producto presentan una mejor postura con respecto a los otros, es decir, cuentan con todos los recursos

tanto materiales, tecnológicos y económicos para éste departamento que en cierta medida no son aprovechados en un 100%.

A pesar de lo citado, uno de los problemas más grandes es que las empresas mantienen una desconexión con el consumidor, el entorno y su competencia, siendo factores que en la actualidad representan fuentes de la principal información que guían de manera efectiva los proyectos de diseño para que los productos resultantes de esto puedan responder a los requerimientos y exigencias del mercado, proyectando los tangibles y los tangibles que el consumidor desea.

Estos resultados demuestran la necesidad de intervenir desde un enfoque estratégico de diseño, es decir, que la gestión del diseño se una la gestión empresarial, para de esta manera las empresas logren un manejo más amplio, planificado, ordenado del diseño y así alcancen niveles más altos, lo que les permitirá marcar aspectos visibles de diferenciación en todos sus procesos y ventajas competitivas.

Desde este enfoque, la presente propuesta tiene como propósito establecer estrategias macro con el objetivo que se puedan aplicar en las empresas estudiadas y posteriormente se puedan replicar en otras, las mismas que tienen sus bases en los puntos débiles detectados en cada una de las categorías que han permitido tener un visión global de la situación del diseño en las empresas manufactureras de este sector. Se considera que al generar esta clase de propuesta, permitirá a la empresas diseñar sistemáticamente sus procesos de diseño de una forma meditada, alejándose de la improvisación o la inspiración repentina, dando pasos a un análisis conceptual, de mercado y a un proceso metodológico en base a los diversos aspectos que configuran su estructura.

El interés de la propuesta se centra en las nuevas formas de actuar del diseño, siendo una tendencia en la esfera empresarial a nivel mundial. La empresa moderna, se ve cada día en la necesidad de generar estrategias como un factor indispensable para su sobrevivencia por el mismo efecto de la globalización y las dinámicas del cambio, lo que provoca que rápidamente las ideas reflejadas en los productos queden obsoletas. Los beneficiarios serán las empresas en estudio, ya que mediante la aplicación de las estragegias, las mismas podrán incrementar su nivel de inserción del diseño, así como podrán generar ventajas que les permite no solamente competir sino que se conviertan en referentes nacionales con identidad.

La importancia de la propuesta radica en trasladarle al diseño a contextos donde pueda desarrollar todas sus habilidades y así adquiera la valoración que tanto necesita por parte de los entes productivos. Por otra parte, las empresas podrán encontrar su punto de unión para que sus objetivos, metas y políticas de la organización se establezcan de forma coherente para que se dote de todos los recursos necesarios para lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la organización. Por lo cual, este trabajo pretende ser un instrumento de apoyo que permita sensibilizar a un mayor número de empresas sobre la importancia y el valor estratégico que el diseño aporta para ser competitivo. Además, la investigación se plantea para que aporte a la disciplina del diseño en Ecuador, al poner a disposición a todos los actores involucrados para que se puedan acometer estudios similares a escala local y nacional para que de esta manera se pueda ir complementando el conocimiento sobre el grado de incorporación del diseño en el tejido empresarial

6.4. Objetivos.

6.4.1. General.

Establecer estrategias para la integración de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim.

6.4.2. Específicos.

- Identificar la relación que existe entre los factores del análisis PESTEL (macro entorno) con los factores del análisis FODA (micro entorno)
- Analizar los factores desde un enfoque de diseño.
- Plantear las estrategias generales.

6.5. Análisis de factibilidad.

Para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente propuesta, es necesario identificar su factibilidad bajo el aspecto técnico y operativo.

6.5.1. Factibilidad Técnica.

La factibilidad técnica hace referencia a los recursos como herramientas, conocimientos, habilidades y experiencia para afectar las actividades o procesos que requiere la propuesta.

Es así que se cuenta con varias herramientas de referencia a nivel mundial tanto para el autodiagnóstico de la gestión del diseño en las empresas como para la definición de estrategias planteadas por instituciones públicas y privadas para dar apoyo a la empresa. Algunas de éstas se encuentran aperturadas en la web, lo que permite visualizar la forma como procesan la información y bajo qué parámetros, tal es el caso el modelo propuesto por el Centro de Diseño de Barcelona.

Por otra parte, se tiene las herramientas de apoyo a la gestión del diseño HAGEDI que mediante un documento se tiene acceso de forma detallada a la estructura que conforma su plataforma virtual.

Siendo la Gestión del diseño, un tema en auge en los últimos tiempos, varios países se encuentran desarrollando constante estudios bajo esta línea, generando información que fundamenta y posibilita al presente proyecto interactuar compartiendo experiencias y encontrando puntos de acuerdo con el fin de beneficiar al sector productivo por medio del diseño.

Además, se ha desarrollado un amplio grupo de profesionales expertos nacionales e internacionales que se encuentran involucrados directamente con la gestión del diseño en las empresas, poniendo su contingente desde el conocimiento, capacidades y experiencia, ya que desde el enfoque de la gestión, el diseño deja de ser una actividad autónoma para convertirse en un eje de conexión de varias disciplinas en contextos empresariales, lo que provoca un trabajo en grupos multidisciplinarios. Es así, que se tiene contactos con especialistas que han venido trabajando bajo este nuevo enfoque del diseño.

6.5.2. Factibilidad Operativa.

En la factibilidad operativa, por un lado se tiene el personal capacitado requerido para llevar a cabo la propuesta y por otro, está el entorno (empresas) como fuente de información y posteriormente el medio de aplicación de las estrategias.

Dentro del personal, está la investigadora que lidera al propuesta, siendo acompañada por el docente guía. Además, en los entornos empresariales se encuentra profesionales en el área de diseño, producción y comercialización. Desde la academia se pueden vincular profesionales con otros perfiles que repalden y apoyen a las estrategias planteadas desde el diseño para que las mismas vayan evolucionando y perfeccionándose.

6.6. Fundamentación.

La propuesta se ve fundamentada en los términos estrategia, diseño, gestión y empresa.

6.6.1. Estrategia.

El término “estrategia” proviene de la palabras griegas “stratos”, que hace referencia a ejército, y “agein”, que significa guía, lo que remontan sus orígenes en el campo militar. Desde entonces ha sido usado en varias áreas como político, administrativo, económico, religioso, cultural y social.

En la actualidad se ha constituido en un parámetro de suma importancia para la toma de decisiones, sobre todo dentro de la gestión de una organización porque intervienen recursos de diversa índole para el cumplimiento de objetivos trazados. Por otra parte, en un mundo globalizado donde las empresas luchan por mantenerse en el mercado haciendo uso de todas las herramientas, generando políticas, estructuras flexibles y agresivas de gestión que les permite tener ventajas competitivas y proyectarse a un futuro, las estrategia se ha convertido en un apoyo para las mismas, (Contreras., 2013, pág. 153)

6.6.1.1. Elementos de una estrategia.

Elementos externos.- Estos hacen referencia a las necesidades a satisfacer, los grupos o segmentos de clientes, distinción de la competencia, productos o servicios a ofrecer , formar de defensa de Iso movimientos competitivos de los rivales, cambios económicos y políticos. Mediante el conocimiento de todos estos elementos, se pretende que la empresa sea efectiva y competitiva en el mercado, (Fernández., 2012, pág. 2)

Elementos internos.- Como su nombre lo indica, se enfoca en todos los recursos que posee la empresa de forma interna como personas, departamentos, actividades. Se centraliza en la organización de los recursos internos con el propósito de lograr y mantener una ventaja competitiva, (Fernández., 2012, pág. 2).

6.6.1.2. Modelos de estrategia empresarial.

Las estrategias según Menguzzato y Renau (1991) se dividen bajo dos alternativas. La primera hace referencia al concepto de ciclo de vida de una empresa y el concepto de estrategia competitiva, teniendo los siguientes:

a. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa.

Este tipo de estrategias se basan en las etapas sucesivas por las que pasa una empresa, siendo: crecimiento, madurez o estabilidad y declive. No obstante, estas no imposibilitan que la empresa pueda mantenerse indefinidamente en algunas de las etapas mencionadas. En este tipo de estrategias se encuentran las siguientes:

Estrategias de crecimiento: Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno y externo, recurriendo a la inversión en recursos.

- **Estrategias de crecimiento estable:** Conservadoras, continuistas y defensivas sin ánimo de pretender incrementar la participación en el mercado
- **Estrategias de crecimiento:** Están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos.
 - **Concentración en un solo producto o servicio:** estrategia de diversificación supone para la empresa el desarrollo de nuevos productos para los mercados en los que ya opera o bien del desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados.
 - **Estrategia de integración vertical:** la empresa persigue crecer mediante la extensión de su gama de actividades, manteniendo sus actuales productos o servicios.

Estrategias de estabilidad y supervivencia

- **Estrategia de saneamiento:** Se aplica ante fases de inestabilidad para tratar de frenar caída de las ventas y de los beneficios, incrementando la eficiencia de empresa y saneando su situación económico-financiera.
- **Estrategia de cosecha:** consiste en una reducción de inversiones en aquellas actividades poco o nada rentables, reduciendo costes y generando una liquidez que será utilizada para sanear la empresa y reemprender de nuevo el crecimiento.

b. Estrategias competitivas.

Este tipo de estrategias persiguen asegurar a las empresas a obtener ventajas competitivas sostenibles con respecto a las fuerzas competitivas del mercado. Porter, M. (1991) propone estrategias denominadas genéricas, siendo: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

- **Estrategia de liderazgo en costes:** Consiste en fabricar uno o varios productos incurriendo en unos costes menores que la competencia, aunque no pueden descuidarse del todo aspectos como la calidad, el servicio etc.
- **Estrategia de diferenciación:** consiste en ofrecer un producto que el consumidor considere distinto a los ofertados por los competidores, lo que le mueve a pagar un precio superior por él. Con esta estrategia la empresa consigue aislarse de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- **Estrategia de enfoque o alta segmentación:** consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica.

6.6.2. Diseño.

Bermúdez (2008) menciona que el diseño es una actividad netamente creativa que conlleva al establecimiento de parámetros y cualidades multifacéticas de objetos, procesos y servicios, por lo que el diseño se convierte en un factor de intercambio cultural y económico.

6.6.2.1. Diseño Estratégico.

Según Bermúdez (2008), el diseño estratégico más que un término constituye un método que permite acercarse a las necesidades específicas del entorno a través de una aproximación a los aspectos sociales, culturales y políticos de la sociedad para detectar problemáticas y a la vez mirar oportunidades desde una visión interdisciplinaria por lo que no se puede adoptar respuestas globales para un mismo problema.

Esto muestra, que la forma tradicional de concebir el diseño desde un punto estético y proyectual ha quedado atrás ya que ahora forma parte integral del proceso conceptual, estratégico y productivo de muchas empresas, considerándolo como un factor clave en los procesos de innovación.

6.6.2.2. Estrategia de diseño.

La estrategia de diseño se ha definido como una actividad que apoya y contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa, es decir, a su estrategia de desarrollo de nuevos productos, estrategia de la marca, cómo interviene el diseño en los diferentes instrumentos para la creación de marca y cómo se planifica el proceso de diseño (Lecuona. & Viladas., 2009, pág. 137).

Planificación de la estrategia de diseño.

El diseño en los entornos empresariales no actúa de forma aislada ya que debe interactuar con las estrategias y políticas de las mismas. Esto depende del tipo de empresa y sus objetivos que tengan con respecto al diseño, por lo cual una empresa para llegar a una planificación de una estrategia de diseño, según Lecuona, M., & Viladas, X. (2009) debe seguir las siguientes acciones:

- En primer lugar, debe mostrarse abierta a nuevas oportunidades y flexible ante las circunstancias cambiantes.
- En segundo lugar, debe crear un equipo de diseño de confianza que defienda activamente el empleo del diseño dentro y fuera de la empresa.

- En tercer lugar, debe mostrar explícitamente el valor y las ventajas del diseño, y la estrategia de diseño debe basarse en proyectos de éxito para dotarla de legitimidad y autoridad. Es aconsejable iniciar proyectos de pequeña escala que produzcan resultados inmediatos, útiles y de coste reducido, con el objeto de generar confianza y valoración positiva desde la empresa.

6.6.2.3. Gestión Estratégica del Diseño.

La sinergia de la gestión con el diseño se ha dado lugar en los últimos tiempos desde una noción innovadora que aún no termina de ser interiorizada por lo profesionales y actores de estadisciplina. Esta iniciativa nace en la esfera industrial con el objetivo de integrar al diseño en la cadena de valor para organizar sus estrategias empresariales.

Desde la perspectiva de Lecuona y Viladas (2009), la gestión estratégica del diseño lo define desde el término “gestión” en los contextos del diseño, el mismo que se refiere a la “implementación del diseño como programa formal de actividades dentro de la empresa, poniendo de manifiesto la importancia del diseño en los objetivos corporativos a corto, medio y largo plazo, coordinando la intervención de los recursos de diseño a todos los niveles de la actividad empresarial con el objeto de alcanzar los objetivos corporativos” (pág. 34).

Este concepto, presenta a un sistema-producto, es decir, que el diseño no sólo se encarga del desarrollo del producto y de la marca, sino que también permite comunicar la identidad de la empresa, además de gestionar todos los recursos sean humanos, operativos, .materiales, económicos con los que una organización cuenta. Esta actividad tiene los siguientes objetivos:

- Contribuir a la consecución de los objetivos corporativos
- Participar en la identificación de las necesidades de los consumidores
- Gestionar los recursos de diseño
- Gestionar el proceso de diseño
- Crear la red de información y de generación de ideas.

6.6.3. Modelo para el diagnóstico de las empresas.

Como se mostró en el Capítulo IV, donde se abordó varios modelos que permiten la evaluación para poder ver la situación de las empresas en lo que respecta a la incorporación

del diseño a su cultura empresarial. Sin embargo son pocas las instituciones públicas y privadas que han propuesto modelos de diagnóstico como una herramienta de apoyo para conocer las situación de la empresa frente al diseño.

Por lo cual, en la presente propuesta se plantea un modelo de diagnóstico apoyado en la expresión matemática denominada “función aditiva”, que permite la división en este caso de las categorías en partes más pequeñas (variables) para poder tener una mejor visión de la situación del diseño en las empresas, lo que no se consigue a partir de una visión global.

Rios-Insua et al., (2002) menciona que en los problemas de decisión se plantea de forma directa un objetivo global (nivel de aplicación del diseño en las empresas), que por sí sólo no puede resumirse a una única variable cuantitativa. Es de aquí, que surge la necesidad de plantear subobjetivos (categorías) en un nivel más bajo y la vez estos nuevos objetivos se desglosan en otros subobjetivos (variables de cada categoría) y así sucesivamente. Este planteamiento permite precisar de mejor manera los resultados, construyendo así a lo que el autor denomina el árbol de objetivos, que para éste caso se representa gráficamente de la siguiente manera.

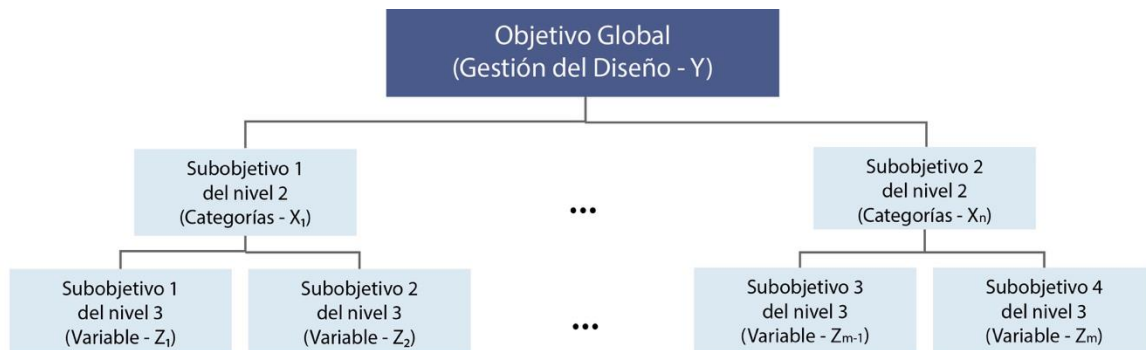


Figura 47: Visión global de las marcas por categorías

En donde cada objetivo puede tener una ponderación diferente en función de criterios técnicos de la investigación que esté llevándose a cabo.

La Función Aditiva en forma general se expresa de la siguiente manera:

$$\text{máx } Y = \sum_{i=1}^n a_i x_i$$

Dónde:

Y es la función de la inserción del diseño en las empresas que debe responder a $10 \leq Y \leq 0$;
 a_i representa la escala de valoración bajo la restricción $a_i \geq 0$;
 x_i son las categorías (0, 1) donde 1 \rightarrow existe categoría y 0 \rightarrow no existe categoría;
 i contador de 1 a n categorías,
 n es el número de categorías;

Esto a su vez se subdivide en variables que pertenecen a cada categoría que se expresa de la siguiente manera:

$$x_i = \sum_{j=1}^m b_j z_j$$

Dónde:

z_j es la variable de cada categoría (0,1) donde 1 \rightarrow existe y 0 \rightarrow no existe.
 b_j representa la escala de valoración de cada variable en relación y no relación al diseño bajo la restricción $2 \leq b_{ij} \geq 0$;
 j es el contador de las variables (1... m categorías);
 m es el número de variables en cada categoría.

a. Categorías y variables

Después de una revisión de los distintos modelos para medir la inserción del diseño en las empresas y haber desarrollado un análisis de los mismos en el capítulo IV, en el presente apartado se establece el modelo que las empresas deben seguir para poder identificar la situación del diseño en su organización. El mismo cuenta con 5 categorías, cada una con variables las mismas que deben ser evaluadas de acuerdo a los criterios de valoración. Por otro lado, se proponen dos cuestionarios que los empresarios y diseñadores deberán responder.

Tabla 46 Categoría y variables del modelo de diagnóstico de las empresas

Categoría	Variables
Cultura Empresarial	13. Misión
	14. Visión
	15. Objetivos
	16. Valores empresariales
	17. Estrategia de la empresa.
Enfoque estratégico del	18. Factores para competir.
	19. Origen del diseño

diseño	20. Aspectos para nuevas ideas de diseño.
	21. Percepción del diseño
	22. Contratación de servicios de diseño.
	23. El diseño como estrategia de posicionamiento.
Organización del Diseño	24. Campos de acción del diseño.
	25. Estructura funcional de la empresa.
	26. Participación de diseñadores
	27. Área de diseño
	28. Antigüedad de contratación de diseñadores
	29. Actividades de diseño internas.
	30. Actividades de diseño externas.
	31. Departamento de diseño
	32. Diseñadores trabajando
	33. Perfiles de diseñadores
	34. Tiempo de la creación del departamento de diseño
	35. Presupuesto de diseño
	36. Infraestructura para el diseño.
	37. Plan general de diseño
	38. Comunicación del diseño con proveedores.
	39. Comunicación del diseño con distribuidores
	40. Comunicación del diseño con consumidores.
	41. Comunicación formal de las actividades de diseño.
	42. Contribución del diseño.
	Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios
44. Sistema de análisis y seguimiento posventa	
45. Proceso de diseño	
46. Tiempos de diseño	
47. Responsables de diseño	
48. Análisis del consumidor, sector y competencia.	
49. Documento formal de diseño previo.	
50. Validación del producto.	
51. Conocimiento de desarrollos	
Visualización del mercado	52. Perfil del cliente
	53. Identificación y análisis del consumidor.
	54. Responsable del análisis del consumidor.
	55. Tipo de información que se recopila.

b. Criterios de valoración

Al realizar las visitas de campo a las empresas para el desarrollo de las entrevistas, se pudo evidenciar que en muchos aspectos no cuentan con pruebas físicas en varias variables, sino que sólo mencionan o tienen proyección de implementación. Por lo cual, se ha considerado la necesidad de establecer un cuadro de valoración, ya que no todas las empresas presentaban la misma situación en cada indicador evaluado, el mismo que se detalla a continuación:

Tabla 47 Criterios y valoraciones

ASPECTO	VALOR	VALORACIÓN	CRITERIO
No influye el diseño	1	0	No aplica, sólo lo menciona
		0,25	Está inciendo con la aplicación
		0,5	Lo aplica medianamente
		0,75	lo aplica con proyección
		1	Lo aplica totalmente
Influye el diseño	2	0	No aplica, sólo lo menciona
		0,5	Está inciendo con la aplicación
		1	Lo aplica medianamente
		1,5	lo aplica con proyección
		2	Lo aplica totalmente

c. Cuestionarios

Las empresas deben responder los cuestionarios elaborados bajo cada una de las categorías, y el investigador según su percepción debe ubicar la valoración de acuerdo a la observación y las evidencias registradas.

Cuestionario para los gerentes y/o propietarios

SECCIÓN A: CULTURA EMPRESARIAL

A.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

La venta de bienes y/o productos elaborados o transformados por la empresa.

	1
--	---

La reventa de productos en el mismo estado en que fueron adquiridos

	2
--	---

Otra actividad, especifique: _____

2. Enlistar sus principales productos y la materia prima básica utilizada para su elaboración.

Principales productos: _____

Materia Prima principal: _____

3. ¿La empresa forma parte de alguna asociación o clúster?

Si

	1
--	---

Especique, cuál: _____

No

	2
--	---

Contestar la pregunta 3.1

3.1. En caso de que su respuesta sea NO, indicar una de las siguientes repuestas.

No, pero planea asociarse

No, no planea asociarse

Responder la pregunta 3.2.

3.2. Indique las razones por las cuales no planea asociarse.

4. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?

Año (Expresar en números)

5. ¿Con cuántos empleados cuenta actualmente la empresa? Por favor, incluya a todas las personas, considerando también a los que trabajan de forma externa y socios.

Empleados	<input type="text"/>	1	(Expresar en números)
Maquiladores	<input type="text"/>	2	
Socios	<input type="text"/>	3	

6. ¿Cuál fue aproximadamente el monto de ventas durante los últimos 5 años?

\$ (Expresar en números)

6.1 ¿Cuál es su percepción en cuanto a la evolución en las ventas en los últimos 10 años?

Estable	<input type="text"/>	1
Inestable (subidas y bajadas)	<input type="text"/>	2
Creciente	<input type="text"/>	3
Decreciente	<input type="text"/>	4

7. ¿Cuál fue el porcentaje estimado de ventas?

Consumidores finales	<input type="text"/>	%	1
Mayoristas	<input type="text"/>	%	2

Otro tipo de cliente, especifique: _____

8. ¿Cuáles fueron los mercados que más demandaron su producto?

Costa	<input type="text"/>	1
Sierra	<input type="text"/>	2
Oriente	<input type="text"/>	3
Extranjero	<input type="text"/>	4

Otro, especifique: _____

A.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

9. *¿Qué es lo que hace su empresa? (Misión)*

10. *¿Cómo ve a su empresa en un futuro? (Visión)*

11. *¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?*

12. *¿Cuáles son los valores empresariales que tiene la empresa?*

13. *De acuerdo a los valores empresariales que tiene su empresa ¿Cómo define a cada uno de ellos?*

A.3. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

14. *¿Qué cambios ha realizado en su empresa? (Estrategia de la empresa)*

Internacionalización de los productos	<input type="checkbox"/>	1
Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/>	2
Diversificación de la líneas de productos	<input type="checkbox"/>	3
Reducción de costos y activos	<input type="checkbox"/>	4
Venta de una división o parte de la organización	<input type="checkbox"/>	5
Aumento de las ventas sin modificar los productos.	<input type="checkbox"/>	6
Introducción a nuevos mercados con los mismos productos.	<input type="checkbox"/>	7
Oferta de nuevos productos a los mismos mercados.	<input type="checkbox"/>	8
Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	9
Ausencia de cambios	<input type="checkbox"/>	10

Otro, especifique: _____

15. *Desde su punto de vista ¿Cuáles son los factores claves que permite a la empresa competir en el sector?*

Liderazgo en costos	<input type="checkbox"/>	1
Diferenciación en diseño de producto.	<input type="checkbox"/>	2
Diferenciación en imagen de marca	<input type="checkbox"/>	3
Diferenciación en tecnología	<input type="checkbox"/>	4
Diferenciación en el servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	5
Segmentación de mercado bien establecido.	<input type="checkbox"/>	6
Capacidad productiva	<input type="checkbox"/>	7

Otro, especifique: _____

16. *El diseño de los productos y/o servicio de su empresa, ¿Dónde tienen su origen?*

Internet	<input type="checkbox"/>	1
----------	--------------------------	---

Tendencias	<input type="checkbox"/>	2
Gustos o requerimientos de los clientes.	<input type="checkbox"/>	3

Otro, especifique: _____

17. Para generar nuevas ideas en cuanto a los productos ¿Qué aspectos se tiene a consideración?

Público a quien va dirigido el producto	<input type="checkbox"/>	1
Los beneficios básicos que ofrece (función, forma. materiales)	<input type="checkbox"/>	2
Ocasión de uso	<input type="checkbox"/>	3
El precio que ha de tener	<input type="checkbox"/>	4
Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	5
Valores de la marca	<input type="checkbox"/>	6
Relación del nuevo producto con otros productos de la empresa que ya están en el mercado	<input type="checkbox"/>	7

Otro, especifique: _____

SECCIÓN B: ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL DISEÑO

18. ¿Cómo puede definir al término “diseño”?

19. Usted contrata servicios de diseño para:

Para añadir valor al consumidor	<input type="checkbox"/>	1
Mejorar la reputación de la empresa	<input type="checkbox"/>	2
Desarrollo de la marca.	<input type="checkbox"/>	3
Crear nuevas líneas de producto	<input type="checkbox"/>	4
Facilitar los procesos de producción	<input type="checkbox"/>	5
Uso de nuevas tecnologías/materiales	<input type="checkbox"/>	6
Reducción del tiempo de producción	<input type="checkbox"/>	7
Publicidad- Ventas	<input type="checkbox"/>	8
Packaging – Protección y Transporte.	<input type="checkbox"/>	9

Otro, especifique cuál: _____

20. ¿El diseño constituye una herramienta para posicionarse en el mercado?

Siempre	<input type="checkbox"/>	1	Contestar la pregunta 20.1.
A veces	<input type="checkbox"/>	2	
Nunca	<input type="checkbox"/>	3	Contestas la pregunta 20.2.

20.1. ¿Cómo utiliza al diseño para posicionarse en el mercado?

20.2. ¿Por qué el diseño no constituye una herramienta para posicionarse en el mercado?

21. *¿El diseño en qué campos de acción interviene?*

Desarrollo de product	<input type="checkbox"/>	1
Comunicación y difusión del producto (folletos, catálogos, web.etc)	<input type="checkbox"/>	2
Ambientación del entorno donde se va a exhibir (showroom, stands feriales, puntos de venta)	<input type="checkbox"/>	3

Otro, especifique: _____

SECCIÓN C: VISUALIZACIÓN DEL MERCADO

22. *Indique cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amanezas.*

Fortalezas

Oportunidades

Debilidades

Amenazas

SECCIÓN D: ORGANIZACIÓN DEL DISEÑO

23. *Indique ¿cuál es la estructura funcional de su empresa? (organigrama)*

D.2. RECURSO DE DISEÑO

24. *Para las actividades de diseño en los últimos dos años, dentro de su empresa participan diseñadores profesionales.*

Si	<input type="checkbox"/>	1 Pasar a la pregunta 28
No	<input type="checkbox"/>	2 Pasar a la pregunta 25

25. *¿Cuál considera que es el motivo principal por el que no contrató profesionales de diseño en los dos últimos años, ya sea interna o externamente a la empresa?*

Por los costos que implica hacerlo (contratar diseñador o servicios de diseño)	<input type="checkbox"/>	1
Porque no considera necesario realizar actividades de diseño en su empresa	<input type="checkbox"/>	2

Porque no considera necesario contratar diseño dado que lo resuelve internamente en la empresa con otros recursos	<input type="checkbox"/>	3
Porque lo hizo anteriormente y no tuvo buenos resultados	<input type="checkbox"/>	4
Porque no sabe para qué incorporaría diseño en su empresa	<input type="checkbox"/>	5

Por otro motivo (especifique): _____

26. A falta de profesionales de diseño en su empresa, ¿qué perfil dentro de la empresa habitualmente lleva a cabo las actividades de diseño? Por favor, seleccione sólo una opción, la que más se ajuste a su situación.

Personal de la Gerencia General	<input type="checkbox"/>	1
Personal de planta de producción	<input type="checkbox"/>	2
Personal de áreas de administración, gestión o legales	<input type="checkbox"/>	3
Personal del área de marketing, comercialización o ventas	<input type="checkbox"/>	4
Otra persona externa a la empresa no diseñador	<input type="checkbox"/>	5
Ningún área cumple la función	<input type="checkbox"/>	6

Otro (especifique): _____

27. Para cada una de las actividades de diseño listadas ¿podría decirme si en los últimos dos años fueron realizadas por alguna persona de su empresa no profesional de diseño o estudiante de diseño?

Actividades de Diseño	1. Si	2. No
Diseño de nuevos productos (desarrollo de productos, desarrollo de líneas o colecciones, diseño de textiles, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rediseño o modificaciones de productos ya existentes de la empresa (ajuste de materiales, piezas, morfología, procesos productivos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Adaptación de productos de otras marcas para la fabricación propia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de semielaborados o complementos (avíos, abalorios, herrajes, suelas, etiquetas, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de material promocional, merchandising o regalos institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de mobiliario comercial, POP, stands o exhibidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de packaging, empaque o embalaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión o supervisión de la producción (ingeniería de producto, selección de materiales, selección de terminaciones, selección y gestión de proveedores, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño editorial (diseño gráfico de publicaciones varias, diagramación de textos, diseño de tapas, diseño de memoria y balance, diseño de catálogos, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño de estampas, ilustraciones, infografías o cartografías	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseño web, multimedial y/o digital (desarrollo de la web, desarrollo de apps, digitalización de contenidos, diseño de interfases digitales, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Documentación técnica, y matrices (desarrollo de planos, representación 3D, moldes, modelos, maquetas, etc.)		
Investigación y consultoría en diseño estratégico (planeamiento estratégico, posicionamiento, estudios de mercado, estudio de tendencias, diseño de servicios, etc.)		

Otro (especificar): _____

28. ¿En qué área de la empresa se desempeña el o los diseñadores, estudiantes de diseño a los cuales ha contratado en los últimos dos años?

Área de marketing	<input type="checkbox"/>	1
Área de producción	<input type="checkbox"/>	2
Área administrativa	<input type="checkbox"/>	3

Otro (especifique): _____

29. ¿Cuántos diseñadores o estudiantes de diseño contrata o ha contratado internamente durante los últimos dos años?

	Sólo 1	De 2 a 4	De 5 a 10	Más de 10
Cantidad de personas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

30. Para cada una de las actividades de diseño listadas ¿podría decir si en los últimos dos años contrató profesionales de diseño para realizarlas? Y si lo hizo, ¿la contratación fue interna o externa a la empresa? o planea contratar.

Actividades de Diseño	1. Contrató externamente	2. Contrató internamente	3. No contrató	4. Planea contratar
Diseño de nuevos productos (desarrollo de productos, desarrollo de líneas o colecciones, diseño de textiles, etc.)				
Rediseño o modificaciones de productos ya existentes de la empresa (ajuste de materiales, piezas, morfología, procesos productivos, etc.)				
Adaptación de productos de otras marcas para la fabricación propia				
Diseño de semielaborados o complementos (avíos, abalorios, herrajes, suelas, etiquetas, etc.)				
Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería, etc.)				
Diseño de material promocional, merchandising o regalos institucionales				
Diseño de mobiliario comercial, POP, stands o exhibidores				

Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.)				
Diseño de packaging, empaque o embalaje				
Gestión o supervisión de la producción (ingeniería de producto, selección de materiales, selección de terminaciones, selección y gestión de proveedores, etc.)				
Diseño editorial (diseño gráfico de publicaciones varias, diagramación de textos, diseño de tapas, diseño de memoria y balance, diseño de catálogos, etc.)				
Diseño de estampas, ilustraciones, infografías o cartografías				
Diseño web, multimedial y/o digital (desarrollo de la web, desarrollo de apps, digitalización de contenidos, diseño de interfaces digitales, etc.)				
Documentación técnica, y matrices (desarrollo de planos, representación 3D, moldes, modelos, maquetas, etc.)				
Investigación y consultoría en diseño estratégico (planeamiento estratégico, posicionamiento, estudios de mercado, estudio de tendencias, diseño de servicios, etc.)				

Otro (especificar): _____

31. ¿Existe una área, departamento u oficina interna de diseño en su empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

32. ¿Cuántas personas de la empresa trabajan en el área, departamento u oficina interna de diseño?

	Sólo 1	De 2 a 4	De 5 a 10	Más de 10
Cantidad de personas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

33. ¿Qué perfiles de diseñador forman parte de la empresa?

Diseñador de Moda	<input type="checkbox"/>	1
Diseñador Gráfico	<input type="checkbox"/>	2
Diseñador de Espacios Arquitectónicos.	<input type="checkbox"/>	3
Diseñador Industrial	<input type="checkbox"/>	4

Otro (especifique): _____

34. ¿En qué año fue creada el área, departamento u oficina interna de diseño?

Año: _____

35. Esta área, departamento u oficina interna de diseño, ¿tiene presupuesto propio? (sin tener en cuenta los honorarios de el o los profesionales)

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

36. Existe una infraestructura física de apoyo a las actividades de diseño como:

Espacio físico	<input type="checkbox"/>	1
Equipos	<input type="checkbox"/>	2
Software	<input type="checkbox"/>	3
Maquinaria para el desarrollo de muestras	<input type="checkbox"/>	4

Otro, especifique: _____

D.1. PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO.

37. ¿La empresa cuenta con un plan general de diseño que contenga metas, actividades, responsabilidades, recursos y tiempo establecido?

Si	<input type="checkbox"/>	1 Evidencia plan
No	<input type="checkbox"/>	2

38. ¿El equipo de diseño con qué personas externas a la empresa trabajan directamente?

	1. Proveedores	2. Distribuidores	3. Consumidores
Siempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Responder la pregunta 38.1.

38.1. ¿Por qué el equipo de diseño no trabaja con los proveedores, distribuidores y consumidores?

Proveedores:

.....

Distribuidores:

Consumidores:

39. La empresa establece de manera formal (documentos, planes, reuniones) una comunicación entre los diferentes departamentos para: tomar decisiones, asignar responsabilidades y controlar los avances en cada fase de las actividades de diseño.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

SECCIÓN E: DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

40. El diseño en la fabricación de un nuevo producto contribuye a:

Optimizar recursos materiales	<input type="checkbox"/>	1
Disminuir costos	<input type="checkbox"/>	2
Disminuir equipo humano	<input type="checkbox"/>	3
Aumentar la capacidad productiva	<input type="checkbox"/>	4
Ser más competitivo	<input type="checkbox"/>	5

Otro, especifique: _____

41. En la etapa de la comercialización, al menos un diseñador participa en:

Packaging	<input type="checkbox"/>	1
Exhibición	<input type="checkbox"/>	2
Publicidad	<input type="checkbox"/>	3
Promoción	<input type="checkbox"/>	4

Otro, especifique: _____

42. La empresa cuenta con un sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes.

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

42.1. ¿Cómo es el sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes?

Cuestionario para los profesionales de diseño

SECCIÓN C: VISUALIZACIÓN DEL MERCADO

1. ¿Cuál es el perfil del cliente que la empresa dirige sus productos?

Género

Femenino	<input type="checkbox"/>	1
Maculino	<input type="checkbox"/>	2

Edad

Niños	<input type="checkbox"/>	3
Adolescentes	<input type="checkbox"/>	4
Adultos	<input type="checkbox"/>	5
Adultos mayores	<input type="checkbox"/>	6
Tercera edad	<input type="checkbox"/>	7

Nacionalidad

Nacionales	<input type="checkbox"/>	8
Extranjeros	<input type="checkbox"/>	9

Nivel socio-económico

Alto	<input type="checkbox"/>	10
Medio alto	<input type="checkbox"/>	11
Medio	<input type="checkbox"/>	12
Bajo	<input type="checkbox"/>	13

2. Se identifican y analizan las necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores finales.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1	Responder la pregunta 2. 1
A veces	<input type="checkbox"/>	2	
Nunca	<input type="checkbox"/>	3	Responder la pregunta 2. 2

2.1. ¿Quién se encarga de analizar las necesidades de los consumidores?

La empresa	<input type="checkbox"/>	1
Servicios contratados	<input type="checkbox"/>	2
Nadie	<input type="checkbox"/>	3

2.2. ¿Por qué no se analizan las necesidades de los consumidores?

3. ¿Qué tipo de información del entorno se recopila para ser analizado con el fin de aplicarlo a las actividades de diseño?

Nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>	1
Nuevos procesos	<input type="checkbox"/>	2
Nuevos materiales	<input type="checkbox"/>	3
Nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	4
Legislación	<input type="checkbox"/>	5
Competencia	<input type="checkbox"/>	6
Proveedores	<input type="checkbox"/>	7
Tendencias de mercado	<input type="checkbox"/>	8
Clientes y consumidores	<input type="checkbox"/>	9

Otro, especifique: _____

SECCIÓN D: ORGANIZACIÓN DEL DISEÑO

D.2. RECURSO DE DISEÑO

4. Cómo diseñador ¿en qué otras áreas se desempeña dentro de la empresa?

Área de marketing	<input type="checkbox"/>	1
Área de producción	<input type="checkbox"/>	2
Área administrativa	<input type="checkbox"/>	3

Otro (especifique): _____

SECCIÓN E: DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

E.1. PROCESO DE DISEÑO

5. Seleccione cada una de las actividades enlistadas, ubicando el número de acuerdo al orden que se realiza el proceso de diseño en su empresa.

Actividades del proceso de diseño.

Definición del concepto de inspiración	<input type="checkbox"/>	1
--	--------------------------	---

Recopilación de datos (internet, revistas, tendencias, streetvision, vitrinismo)	<input type="checkbox"/>	2
Análisis de datos (cuaderno de ideas)	<input type="checkbox"/>	3
Desarrollo del moodboard conceptual	<input type="checkbox"/>	4
Investigación de los materiales, tecnologías, mano de obra.	<input type="checkbox"/>	5
Definición de los elementos que van a regir las nuevas propuestas de diseño	<input type="checkbox"/>	6
Experimentación – texturas	<input type="checkbox"/>	7
Establecer las tipologías de prendas que conformarán la colección	<input type="checkbox"/>	8
Desarrollo de los diseños planos	<input type="checkbox"/>	9
Desarrollo de la moldería	<input type="checkbox"/>	10
Desarrollo de fichas técnicas (cuáles)	<input type="checkbox"/>	11
Desarrollo del prototipo	<input type="checkbox"/>	12
Correcciones del prototipo	<input type="checkbox"/>	13
Escalado	<input type="checkbox"/>	14
Producción	<input type="checkbox"/>	15

Otra, especifique: _____

6. Se definen tiempos para los procesos de diseño (planificación)

Siempre	<input type="checkbox"/>	1 Responder la pregunta 6.1.
A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3 Responder la pregunta 6.2.

6.1. Cada actividad del proceso tiene un responsable (planificación)

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

6.2. ¿Qué problemas acarrea no tener definidos los tiempos para los procesos de diseño?

7. Para el desarrollo de las propuestas de diseño del producto, se tiene en consideración el análisis de las necesidades del consumidor, información del sector y de la competencia.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

8. El equipo de diseño comienza a trabajar con la interpretación de un documento previamente desarrollado que especifique información de mercado, financiera, que oriente conceptual y técnicamente el desarrollo.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
---------	--------------------------	---

A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

9. Los nuevos productos desarrollados en la empresa, se validan con el consumidor final.

Si	<input type="checkbox"/>	1	Contestar la pregunta 9.1
No	<input type="checkbox"/>	2	

9.1. ¿Quién valida los nuevos productos desarrollados en la empresa?

Personal de la Gerencia General	<input type="checkbox"/>	1
Personal de planta de producción	<input type="checkbox"/>	2
Personal de áreas de administración, gestión o legales	<input type="checkbox"/>	3
Personal del área de marketing, comercialización o ventas	<input type="checkbox"/>	4
Otra persona externa a la empresa no diseñador	<input type="checkbox"/>	5
Ningún área cumple la función	<input type="checkbox"/>	6

Otro (especifique): _____

E.2. PROCESO PRODUCTIVO

10. El equipo de diseño de la empresa conoce las nuevas posibilidades de: tecnológicas – maquinaria, software, equipos, etc-, para el desarrollo de productos.

Tecnológicas (textiles inteligentes)	<input type="checkbox"/>	1
Maquinaria (confección)	<input type="checkbox"/>	2
Software	<input type="checkbox"/>	3
Equipos (cortadora láser, plóter, estampadoras)	<input type="checkbox"/>	4
Ninguno	<input type="checkbox"/>	5

6.6.4. Definición de las estrategias.

Según Best (2007), una estrategia de diseño se enfoca en la forma que la empresa desea hacer uso de los recursos del mismo así como sus procesos, con el objetivo de satisfacer mejor las necesidades operativas de la empresa. Las estrategias de diseño permiten que la política de la empresa se vincule , ya que esta permite generar normativas que van a “apoyar el proceso y coordinan la información sobre la planificación y las diferentes directrices de diseño para cubrir las necesidades de todos los agentes implicados” (pág. 49).

Las empresas de manufactura de indumentaria en denim del Cantón Pelileo que han sido parte del estudio han empezado a implementar el diseño como parte de ellas, sin embargo, éstas reflejan necesidades más amplias de diseño para poder seguir desarrollándose y ser más competitivas, como se reflejan en los diferentes análisis que se ha desarrollado.

Para lo cual, mediante la información obtenida del análisis PESTEL y el FODA (Ver anexos 6 y 7) se han identificado tanto las oportunidades- amenazas (macro entorno) del primero y las debilidades- fortalezas (micro entorno) del segundo. Estos dos métodos han permitido identificar y desarrollar proactivamente las oportunidades de diseño traducidas en estrategias, toda vez que permiten ver la relación que tiene la empresa con su mundo exterior (Best., 2007, pág. 30).

Bajo esta postura, y después de realizar el análisis de la información obtenido en la investigación (ver anexo 6 y 7), se plantean estrategias generales con el fin de que puedan aplicarse en diferentes contextos, de lo cual se tiene lo siguiente:

Tabla 48 Estrategias de mercado.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Un mercado potencial nacional. • Sociedad desconfiada, sin hábitos de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque hacia el público consumidor. • Mejora cualitativa en el valor agregado a través del diseño. • Cambio en la percepción del mercado consumidor con respecto al producto nacional. • Incentivo al consumo de productos nacionales. • Entorno productivo con reglas claras y apoyo de las autoridades.

En base al análisis PESTEL y DAFO se identificó que una de las oportunidades que tienen las empresas es un gran mercado nacional potencial, al cual se debe conquistar

conociéndolo mediante estudios que permitan identificar los requerimientos, necesidades, gustos, valores de forma real.

Además, se debe recalcar que el consumidor ecuatoriano presenta un nivel de desconfianza ante el producto nacional, lo que ha provocado que no desarrollen hábitos de consumo con pertenencia y a la vez adquieran productos extranjeros. Ante esto, mediante el desarrollo de productos con características avanzadas se puede lograr añadir un mayor valor agregado a través del diseño.

Acciones

- Estudios de mercado para determinar las necesidades y características propias del consumidor nacional.
- Desarrollo de productos con características funcionales que cubran los requerimientos del consumidor.
- Desarrollo de campañas de promoción para fomentar el interés hacia los productos nacionales.
- Vinculación de los sectores productivos con el gobierno municipal y provincial mediante mesas de diálogo donde se integren profesionales del diseño para el apoyo y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 49 Estrategias de infraestructura.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a maquinaria y tecnología. • Estructura de empresa y encadenamiento productivo • Competitividad y acceso a financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar infraestructura y equipos modernos. • Asociatividad para solventar procesos complejos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo flexible al pequeño y microempresario. • Asociatividad para el acceso a beneficios económicos, políticos y tecnológicos.

Las políticas de salvaguardias para el acceso a maquinaria y tecnologías para los sectores productivos del Ecuador representa una oportunidad para las empresas porque por medio de financiamiento crediticio y la construcción de asociaciones sólidas como puentes de acceso a estos beneficios permitirá a las empresas implementar recursos materiales que apoyen a las actividades de diseño.

Acciones

- Buscar financiamiento a través de las asociaciones.
- Desarrollo de proyectos para la implementación de servicios complementarios desde donde el diseño puede apoyarse que complementen la actividad productiva por medio de las asociaciones.
- Organización de las asociaciones en busca de proyectos económicos crediticios que apoyen a sus miembros y al desarrollo de los otros proyectos antes mencionados.

Tabla 50 Estrategias de desarrollo de producto.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo proyectual del diseño (productividad y valor agregado) • Procesos, tecnologías y la academia. • Potenciales afectaciones al producto, empresa y mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora cualitativa, valor agregado a través del diseño. • Programas de apoyo y capacitación para la diversificación de los productos y mejora de los procesos desde la academia. • Fomentar una cultura de consumo que valore el diseño. • Implementar la gestión de procesos creativos y desarrollo de nuevos productos a través del diseño. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio en la percepción del mercado consumidor con respecto al producto nacional. • Incentivo al consumo del producto nacional. • Planes enfocados en el potencial productivo territorial. • Estrategias diferenciadores para mercados globales.

Las empresas han podido desarrollar la parte proyectual del diseño, es decir que las capacidades del diseño solamente se ha centrado en otorgar características estéticas al producto. Este aspecto los empresarios lo aprecian como una fortaleza, sin embargo, como menciona la teoría, el diseño tiene otros alcances que sobrepasan los límites tradicionales bajo los cuales se ha venido desarrollando. Para poder incluir al diseño, es necesario

implementar la gestión de los procesos creativos conjuntamente con el desarrollo de nuevos productos, mediante personas capacitadas que le otorguen la formalidad estratégica al diseño.

Acciones

- Proyectos de diseño que den origen a nuevos productos y nuevas líneas de productos.
- Desarrollo de programas de capacitación en: cultura empresarial, imagen y comunicación, creatividad y desarrollo de productos, procesos productivos y calidad, análisis de tendencias, materiales, nuevas tecnologías.
- Vinculación entre profesionales del diseño y empresarios para compartir experiencias y desarrollar proyectos.

Tabla 51 Estrategias de consumo.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Cartera de clientes. • Producción territorial. • Sociedad desconfiada, sin hábitos de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperar la confianza mediante productos funcionales antes que ornamentales. • Experiencia del consumidor que genere valor agregado al producto. • Fomentar el crecimiento de nuevos productos con denominación de origen. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque hacia el público consumidor. • Diversificar los segmentos en función a los nuevos perfiles de consumidor. • Valorar estratégicamente la calidad y la pertenencia por sobre la estrategia de costos y volúmen.

Las empresas cuentan con la fortaleza de tener una cartera de clientes estable para la venta de sus productos. Por otro lado tienen la oportunidad de que en el territorio donde se encuentran instaladas se ha desarrollado una estructura amplia para la producción. En contraste a esto, existe un mercado que aún no ha sido conquistado, para lo cual es importante recuperar la confianza del consumidor mediante campañas de promoción, experiencias enfocadas en los requerimientos del mercado. Sin embargo los puntos positivos deben ser perfeccionados mediante una capacitación integral del funcionamiento de una empresa tomando como base al diseño como el corazón de los entornos empresariales.

Acciones

- Desarrollo de campañas de promoción para fomentar el interés hacia los productos nacionales.
- Desarrollo de programas de capacitación en: cultura empresarial, imagen y comunicación, creatividad y desarrollo de productos, procesos productivos y calidad, análisis de tendencias, materiales, nuevas tecnologías, etiquetado.
- Vinculación entre profesionales del diseño y empresarios para compartir experiencias y desarrollar proyectos.
- Generación de marcas propias que comuniquen la pertenencia a la zona y también la protección legal de la imagen de la región.
- Genera experiencias positivas a través de productos funcionales y a través de espacios efímeros (tiendas, exposiciones, ferias, entre otros) para la comercialización de los productos.

Tabla 52 Estrategias de organización y comunicación interna.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura, recursos material y talento humano. • Estructura de empresa y encadenamiento productivo. • Organización y comunicación interna de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en cultura corporativa y comunicación organizacional. • Concientización en el uso de recursos y mejor manejo de residuos. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Competitividad que vaya de la mano con profesionales y operarios capacitados en actividades específicas que den valor agregado al producto. • Asociatividad para el acceso a beneficios económicos, políticos y tecnológicos. • Asociatividad para solventar problemáticas endémicas de la región y el sector productivo. • Un gobierno comprometido con el pequeño y mediano productor, reflejado en políticas tangibles. • Estructuras de empresa optimizadas para la mejora productiva.

Las empresas con el tiempo han ido implementando una infraestructura y recursos para las actividades de diseño, sin embargo en lo que respecta a la organización y comunicación interna de las mismas no se lo realiza de una manera efectiva. Como parte de los resultados del estudio se ha podido detectar que al ser empresas creadas más por tradición y herencia, no cuenta con una respectiva organización formal como empresa, es decir que no han intervenido profesionales capacitados. Esto justifica las falencias que presentan las

empresas del territorio. Para lo cual es importante que se desarrollen capacitaciones en cultura corporativa y comunicación organizacional tanto a los directivos como a los profesionales de diseño.

Además, al ser la producción de indumentaria en denim una actividad que se caracteriza por el uso de procesos de lavandería, las empresas se enfrentan a una problemática ambiental que deben afrontarla de manera conciente en el uso de recursos y el mejor manejo de residuos.

Acciones

- Desarrollo de programas de capacitación en: cultura empresarial, imagen y comunicación, creatividad y desarrollo de productos, procesos productivos y calidad, análisis de tendencias, materiales, nuevas tecnologías, etiquetado, uso de recursos y medio ambiente.
- Generación de marcas propias que comuniquen la pertenencia a la zona y también la protección legal de la imagen de la región.
- Desarrollar una autoevaluación del sector productivo y de cada empresa para identificar la realidad en la que se encuentran y mejorar sus estructuras organizacionales.
- Organización de las asociaciones en busca de proyectos económicos crediticios que apoyen a sus miembros y al desarrollo de los otros proyectos antes mencionados.
- Vinculación de los sectores productivos con el gobierno municipal y provincial mediante mesas de diálogo donde se integren profesionales del diseño para el apoyo y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 53 Estrategias con enfoque legal y social.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Marca reconocida • Responsabilidad social y ecológica • Propiedad intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y campañas de marca. • Capacitación, concientización en el buen manejo y beneficios de la marca. • La marca como una vía de acceso a nuevos mercados. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el crecimiento de nuevos productos con denominación de origen. • Protección y comunicación de marca.

En la actualidad la identidad del producto expresado por medio de la marca, es muy importante ya que el bien material debe tener presencia y características propias en el mar de las demandas que existe en el mercado. Por lo cual, la generación de marcas propias que comuniquen la pertinencia territorial mediante estudios apoyados de la academia permitirán crear un espacio con huella nacional en el contexto global.

Acciones

- Generación de marcas propias que comuniquen la pertenencia a la zona y también la protección legal de la imagen de la región.
- Desarrollo de campañas de promoción para fomentar el interés hacia los productos nacionales.
- Contratación de servicios profesionales para la comunicación y manejo de la marca.

Tabla 54 Estrategias de planificación del diseño.

Factores	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y desarrollo de los procesos de diseño y creatividad. • Políticas de diseño • Mejor posicionamiento ante producto extranjero y de contrabando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión del diseño en la cadena de valor de la empresa. • El diseño como eje transversal en el proceso multidisciplinario productivo de la empresa. • El diseñador como catalizador de la innovación. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios enfocados a las características, necesidades y cualidades propias del mercado ecuatoriano. • Búsqueda de soluciones reales y no la adaptación desde otros mercados. • Protección y cuidado del producto nacional.

Uno de los factores que afectado al diseño dentro de las empresas, es que éstas no tengan definidas políticas de diseño lo que ha provocado que la planificación y desarrollo de los procesos de creatividad y por ende del diseño no sea llevado a cabo. Razón por la cual es necesario incluir al diseño en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la empresa y del sector mediante la cohesión de profesionales del diseño especialistas en diferentes áreas del diseño.

Acciones

- Vinculación entre profesionales del diseño y empresarios para compartir experiencias y desarrollar proyectos.
- Implantar modelos de negocio y estructuras productivas que integren y prioricen al diseño en sus procesos de desarrollo de productos.
- Contratación de servicios profesionales para la gestión de los procesos creativos y proyectuales de diseño.
- Protección de la identidad y de los productos derivados de los procesos de diseño de las empresas para el cuidado del producto nacional.
- Desarrollar una autoevaluación del sector productivo y de cada empresa para identificar la realidad en la que se encuentran y mejorar sus estructuras organizacionales
- Planteamiento de modelos de desarrollo adaptados a la realidad del sector productivo de las empresas locales.

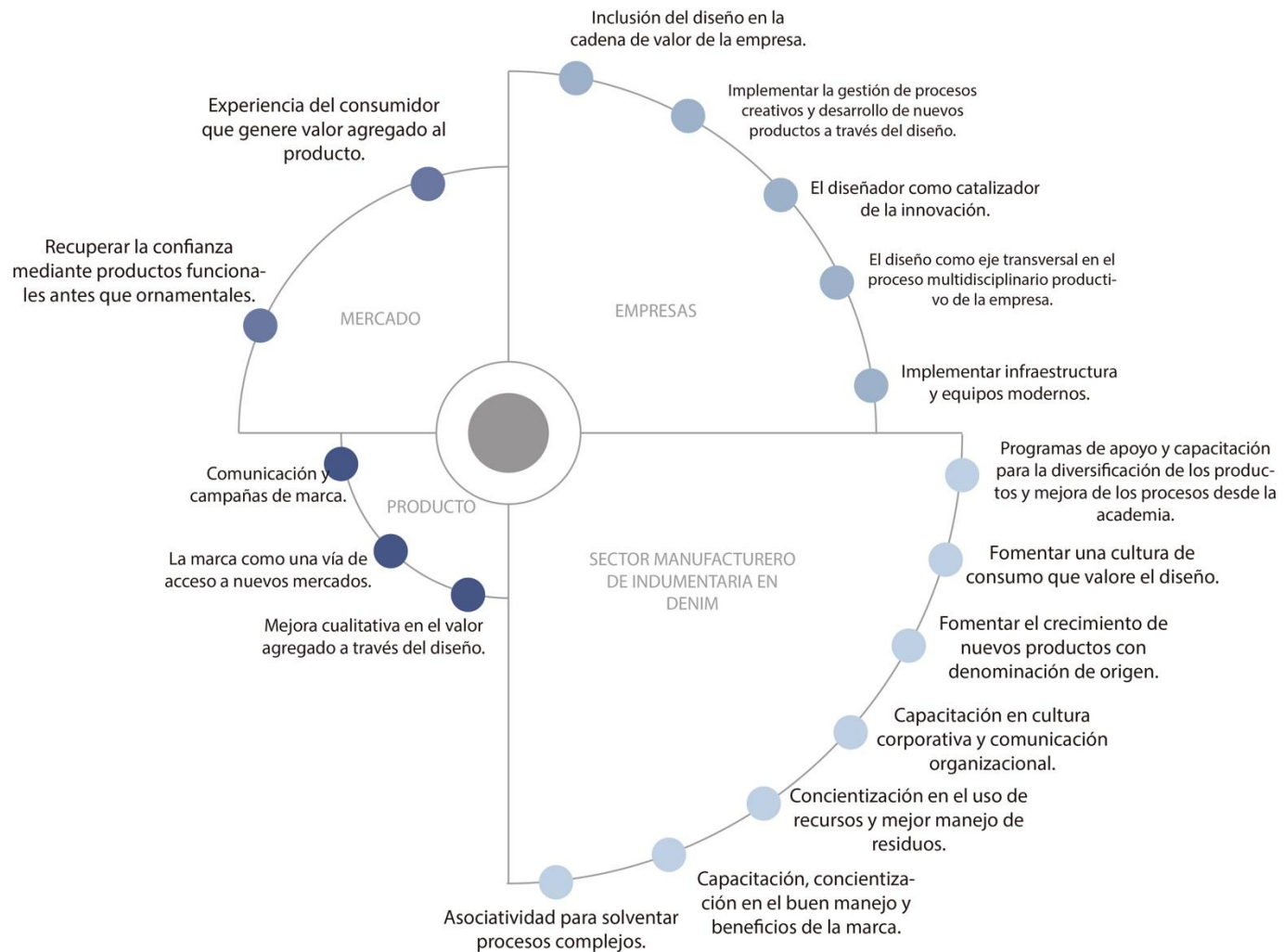


Figura 48: Estrategias generales enfocadas al diseño en la empresa

6.7. Metodología, modelo operativo.

El proceso de creación de una estrategia implica una serie de actividades. Este proceso inicia con la misión y objetivos que persigue la empresa en contraste con los factores externos de la organización de donde se identifican las oportunidades y amenazas que conjuntamente al análisis interna de la misma, permite determinar sus fortalezas y debilidades. Toda esta información es necesaria para la selección de estrategias. Cabe indicar que el modelo operativo establecido consta de 5 etapas pero para la presente propuesta se desarrollará hasta la etapa 4.

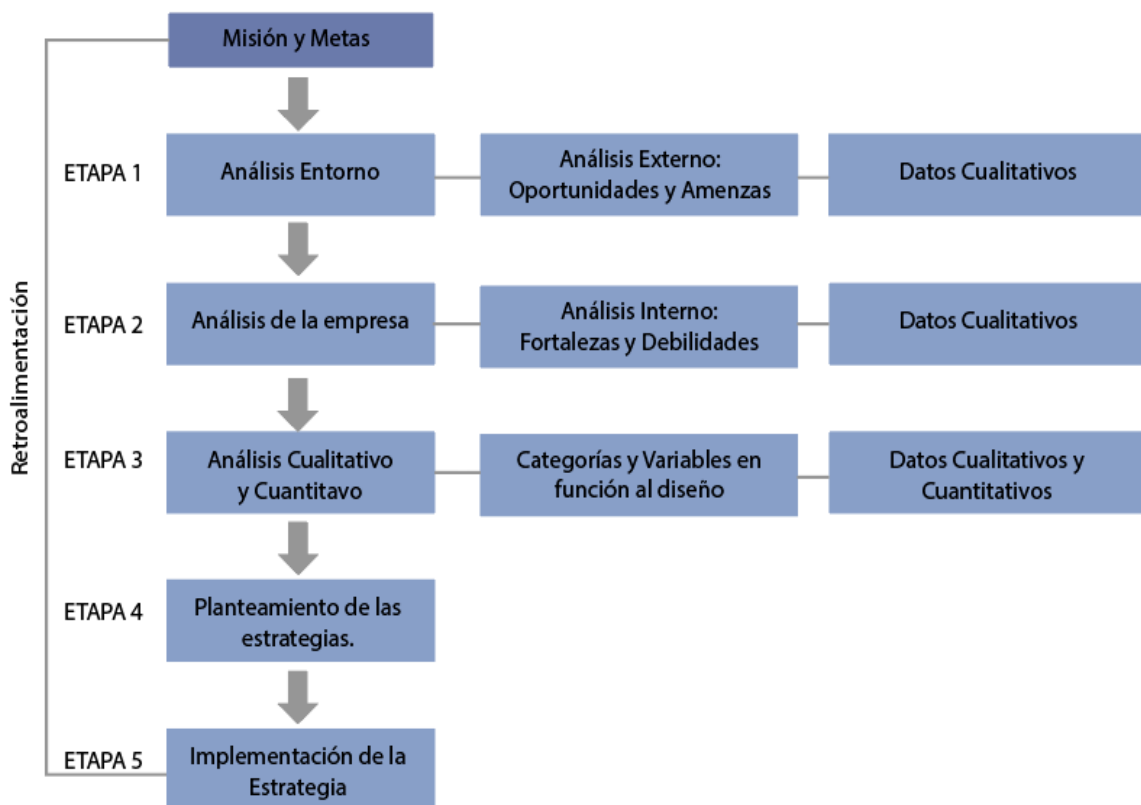


Figura 49: Modelo Operativo

6.8. Administración.

La administración de la propuesta será llevada por la investigadora del proyecto en vista que la misma será aplicada por las empresas en una etapa fuera del alcance de la propuesta. Además la organización se hará con la guía del docente tutor de la Universidad Técnica de Ambato.

6.8.1. Descripción de funciones.

Investigador: Planificar, organizar, investigar, analizar, redactar el informe de tesis, plantear las estategias.

Empresas: Fuentes de información en cuanto a su cultura empresarial, enfoque estratégico de diseño, visulaización del mercado, Diseño y desarrollo de productos, Organización y comunicación de las actividades de diseño.

Tutor: Guíar, revisar y acompañar al desarrollo del proyecto de tesis.

6.8.2. Presupuesto y financiamiento.

Tabla 55 Partida Presupuestaria

Rubro de Gasto	Valor
Copias	\$20
Impresiones	\$ 30
Transporte	\$20
Hojas	\$10
Internet	\$5
Servicios de audio y video.	\$100
Desarrollo de la investigación	
Subtotal	\$185
10% imprevistos	\$18.5
Total	\$203,5

6.9. Previsión de la evaluación.

Para la etapa de evaluación de la propuesta, cada una de las estrategias deben ser implementadas en las empresas en estudio. Posteriormente se debe aplicar el modelo de diagnóstico de las empresas para registrar sus índices de inserción del diseño y tener un perspectiva de mejora e identificar si han alcanzado niveles más altos en cuanto a la gestión del diseño. Esta evaluación permitirá dar validez a las estrategias planteadas y a reatrealimentarlas para tener una mejor organización, planificación y ejecución de las actividades del diseño en los contextos empresariales.

6.10. Conclusiones de la propuesta.

- De acuerdo a los resultados obtenidos de cada una de las empresas, se evidencia una inmediata integración del diseño en niveles más altos, ya que las mismas al estar situados en un territorio con un amplio tejido productivo de indumentaria en denim y formar parte de un mercado totalmente globalizado, necesitan implementar estrategias a corto plazo enfocadas al cambio en su filosofía empresarial, la imagen corporativa y el trabajo conjunto con profesionales en las diferentes áreas de diseño. Estos puntos constituyen la plataforma de arranque para que posteriormente todos los otros aspectos pueden ir desarrollándose en función al diseño y a la vez las empresas puedan obtener ventajas competitivas que les permita mantenerse en el mercado.
- Las estrategias planteadas en función al diseño conlleva a la creación de políticas de diseño dentro de las empresas, ya que éstas generan el ambiente adecuado que apoye al buen desempeño de las actividades de diseño.

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva*. México : Cecsca.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia*. México: Compañía Editorial S.A. De C.V.
- Francés, A. (2006). *strategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Ediciones Díaz de Santos.
- Alic, J. (1987). *Evaluating industrial competitiveness at the office of technology in society*. . New York: Basic Book Inc.
- Margolin, V. (1991). Los estudios de diseño y la educación de los diseñadores. . *Temas de disseny*, (6), 44-48.
- Edman, R. (2004). Integrating design thinking across the higher education curriculum. . *McDonald, Stuart*, 44-45.
- Asimov, M. (1970). *Introducción al proyecto*. México : Herrero Hermanos.
- Pérez, F, E. X. (s.f.). Metodología del Diseño, Historia y nuevas Tendencias. .
- Vilchis, M. (1998). *Metodología del Diseño: fundamentos teóricos*. México : Claves Latinoamericanas S.A. .
- Mayorga, A. (2008). *La biónica aplicada al DI*. Monterrey: N.L. .
- Birkhofer, H. (2011). *The Future of Design Methodology*. Springer, Londres : RU.
- Hernandis, B. (1999). *Diseño de Nuevos Productos. Una Perspectiva Sistémica*. Curso Online. , Universidad Politécnica de Valencia., Valencia, España.
- Bueno, E. (1999). La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. *Extraído el, 9*.
- Kuczumarski, T. (1997). *Innovación*. Bogotá , Colombia : Ed. McGraw-Hill.
- Cotec, F. (2008). Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa. *Salamanca: Fundación COTEC*.
- Veneranda. (s.f.).
- Ariza, R., & Ramirez, R. (2007). Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs. *Jornadas de Innovación y Desarrollo*, 6.
- Peters, T. (2005). *El círculo de la innovación. Amplíe su camino al éxito*. Barcelona : Editorial Deusto.

- Blaich, R. (1993). *Product Design and Corporate Strategy*. Editorial McGraw-Hill.
- Fernández, J. L. (2001). *Diseño Industrial: Guía metodológica*. Asturias , España : Editorial Predica.
- Callejón, M. (2005). *Estudio del impacto económico del diseño en España*. Madrid. DDI Sociedad estatal para el desarrollo del diseño y la innovación.
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan. Una introducción al diseño para*.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (2008). *Diseño en la Argentina: Estudio del Impacto Económico* . Argentina .
- Britan, E. (2010). *Agenda de innovación y competitividad Chile 2010-2020*. Obtenido de [http://www. slideshare. net/cnicchile/agenda-innovacion](http://www.slideshare.net/cnicchile/agenda-innovacion).
- Aspillaga, A. (2014). *Mapeo de las industrias creativas en Chile. Caracterización y dimensionamiento*. Santiago-Chile : Publicaciones Cultura.
- Universidad Nacional de Colombia . (2009). *Cultura del Diseño: Estructuración del Sistema Nacional del Diseño*. . Bogotá .
- Universidad Técnica de Ambato. (s.f.). *Facultad de Diseño, Arquitectura y Artes*. . Recuperado el 04 de 11 de 2017, de http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com_content&view=article&id=147&Itemid=171
- Universidad de Bogotá. (2014). *Maestría en Gestión de Diseño* . Universidad de Bogotá, Bogotá .
- Campos, C. (2017). Realidad profesional de los diseñadores. Caso El Salvador, situación profesional y posibilidades del diseño. *Actas de Diseño. Facultad de Diseño y Comunicación*.
- Bucci, A. (2003). Gestión y diseño. *Revista Experimenta*(43), 111-114.
- Best, K. (2009). *Management del diseño: estrategia, proceso y práctica de la gestión del diseño*. . Parramon Ediciones.
- UNESCO . (2010). *Políticas para la creatividad: Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. . UNESCO .
- SENPLADES . (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir [en línea]*. Obtenido de [http://www.buenvivir.gob. ec/](http://www.buenvivir.gob.ec/).
- Wolf, B. (2008). *Attitude is Essential: Brand, Reputation and Design Management in Small to Medium Enterprises*. Hogeschool Inholland.
- Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. . (2015). *Ruta Agroturística, Artesanal*. . Pelileo.

- Zurdo, F. (2003). *Del design management al diseño estratégico*. . (R. Experimental, Ed.)
- Woodham, J. (2004). *A dictionary of Modern Design*. .
- Best, K. (2007). *Design Management*. .
- López, M. (2016). *Management and Desing: Convergence disciplinar*.
- Zurlo, F. (2003). *Del design managemant al diseño estratégico*. . *Revista Expeirmental* .
- Woodham, J. (2004). *A dictionary of Modern Design*. . *Inglaterra. Oxfort University Press*. .
- Innosutra. . (2007). *Innovación. Tipos de innovación. Medidas innovadoras*. . *Innosutra* , 1-22.
- Comisión Europea. (2004). *Benchmarking Enterprise Policy* .
- Peter, M. (2005). *El círculo de la Innovación. Amplíe su camino al éxito*. . Barcelona , España: Ediciones Deusto.
- Ramírez, R. (2012). *Guía de buenas prácticas de diseño. Herramientas para la gestión del diseño y desarrollo de productos*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial-INTI, San Martín.
- Naciones Unidas . (2005). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas (CIIU)* . New York .
- Echeverri, A. (2015). *Medición de Competitividad empresarial en el sector Manufacturero Colombiano*. Universidad EAFIT, Medellín .
- Consejo Privado de Competitividad. (2007). *Informe Nacional de Competitividad*. Bogotá.
- Carrillo, D. (2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Vigaray, M. (2006). *Sector textil-confección (I) Evolución y tendencias en producción y distribución comercial*. Universidad de Alicante.
- Instituto Nacional de Educación Tecnológica. . (2010). *El Sector Indumentaria en Argentina: Informe Final*. . Buenos Aires. .
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2012). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. .
- IDSА. (2010). *What is Industrial Design, Industrial Designers Society of America*. Obtenido de www.idsa.org/what-is-industrial-design

- Mussuto, G. (2007). *Diseño no es moda, y moda no es diseño de indumentaria: una mirada contrastiva*. . Universidad de Palermo, Buenos Aires .
- Sammartino, L. (2004). La función del diseñador de indumentaria dentro del proceso productivo de la empresa. *Reflexión Académica en Diseño y Comunicación N° V*.
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. . (2009). *Proceso de Disno: Fases para el desarrollo de productos*. .
- Productivo, P. (s.f.). Recuperado el 12 de febrero de 2018, de <https://debategraph.org/Handler.ashx?path=ROOT%2Fu17693%2FProcesos+Pproductivos.pdf>
- Counihan, F. (1956). *Economic Market problems of the cotton*. . México: Ed. México City Collage. .
- Pozzetti, G. (2011). Un siglo de denim de la fiebre del oro a la era de las marcas. .
- Saulquin, S. (2004). *Jeans: la vigencia de un mito*. Argentina: Nobuko.
- Gerstein, M. (1988). *Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información*. México : Addison Wesley Iberoamericana.
- Romero, W. (2006). *Cadenas de valor una aproximación conceptual y metodológica para su estudio*.
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2013). *Guía de buenas prácticas de calidad para la confección de Jeans*. . Quito , Ecuador .
- Swedish Industrial Design Foundation . (s.f.). *Swedish Industrial Design Foundation* . Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <http://www.svid.se/en/>
- Nielsén, T. (2008). *Svenska företag om design 2008*. Teknikföretagen Stiftelsen Svensk Industridesign.
- Global Utmaning Swedish Institute. (s.f.). A la manera Nórdica Valores compartidos para una nueva realidad.
- Centro Tecnológico para el Diseño y la Producción Industrial de Asturias . (s.f.). Recuperado el 18 de febrero de 2018, de <http://www.prodintec.es>
- Télam . (28 de 12 de 2016). El diseño argentino, por su estilo, fue elegido como el mejor de América Latina. .
- Design & Crafts Council of Ireland. (2016). *Design & Crafts Council of Ireland: Annual Report and Financial Statements 2016*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. . (s.f.). *Buen Vivir: Plan Nacional 2013 - 2017*. Recuperado el 25 de Febrero de 2018, de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

- Bonsiepe, G. (1985). *El diseño de la periferia*. Gustavo Gili. .
- Cotec. (2008). *Diseño e innovación. La gestión del diseño en la empresa*. Salamanca: Fundación COTEC.
- Shaw, E. (1999). A guide to the Qualitative Research Process: Evidence from a Small Firm Study. *Qualitative Market Research: An International Journal*.
- Varela, M. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: Ropa deportiva de algodón y polialgodón (R1)*. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Quito .
- Asociación de Industriales Textiles del Ecuador . (2016). *Boletín mensual: Industria Textil y Confecciones: El reto de subsistir*. . Quito .
- Ekos. (8 de abril de 2018). *Ekos*. Recuperado el 8 de abril de 2018, de Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=9403>
- Instituto de Estudios Económico y Sociales. (2016). *Industria de productos textiles*.
- Gobierno Autónomo Centralizado del Cantón San Pedro de Pelileo. (2011). *Plan de Ordenamiento Territorial del Cantón Pelileo: Diragónito y Caracterización del Territorio*. . Pelileo .
- SENPLADES . (2015). *Agenda Zonal 3: Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza*. . Quito: SENPLADES .
- Ordóñez, M. (2016). *Identificación de la mayores impactos generados por la industria textil: Caso Fabricación de Jeans, en el Cantón san Pedro de Pelileo*. Quito : Escuela Politécnica Nacional .
- Salcedo, E. (2000). *Moda ética para un futuro sostenible*. Editorial Gustavo Gili.
- Centro Europeo de Empresas e Innovación. . (2007). *Manual de Innovación: Guía Práctica de Gestión de la I+D+i para Pymes*. . Ciudad real-España: Centro Europeo de Empresas e Innovación. .
- Novoa, C. (06 de Agosto de 2016). La producción de jeans en Pelileo bajó 50% por 2 factores externos. *El Telégrafo*.
- Ministerio de Industrias Y productividad. . (2013). *Guía de buenas prácticas de calidad para la cnfección de Jeans*. . Quito: Talleres de la CEP.
- Klotter, P. (2008). *Fundamentos del Marketing*. .
- Albarracín, S. (2011). *ainia Centro Tecnológico* . Obtenido de <http://www.ainia.es/insights/conocimiento-explicito-vs-conocimiento-tacito/>
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento*. Madrid : Ediciones Díaz de Santos.

- Acuña, P. V. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires : Ediciones Javier Vergara.
- H. Gobierno Provincial de Tungurahua. (2015). *Ruta Agroturística, Artesanal. Pelileo* . Pelileo. .
- Fletcher, K. (2008). *Sustainable fashion and textiles: design journeys*. Londres : Earthscan.
- Asociación Moda Sostenible . (2016). *Fashion Revolutionaries* . Barcelona : Asociación Moda Sostenible .
- Merk, J. (2010). *Tejiendo salarios dignos en el mundo. La propuesta de salario digno*. Campaña Ropa Limpia España.
- Dahrendorf, R. (1959). *Homo Sociologicus*. Colonia : Opladen.
- Grupo Tagsa. (2006). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos para la innovación*. Grupo Tagsa.
- InnoSuTra. (2007). Innovación. Tipos de innovación. Medidas innovadoras. *InnoSuTra*, 8-15.
- Canós, L., Pons, C., & Santandreu, C. (s.f.). *Estrategias de Innovación*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia .
- Best, R. J. (2009). *Marketing estrategico* .
- Seibert, O. (2014). *Análisis de cuellos de botella , un metodo para la evaluación y l avaloración de las características en el proceso de desarrollo rural*. Obtenido de Ec.europa.eu: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/forum/docs_evaluation/seibert_es.pdf
- Parada, P. (2015). *Análisis PESTEL, una herramiento del estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/> wikipedia.
- Alencastro, C. P. (2016). Análisis del sector Textil Ecuatoriano 2009 - 2013. . *Revista Científica ECOCIENCIA*.
- Andes . (27 de 06 de 2013). *Pelileo Grande, el pueblo de los muertos vivientes*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de Andes : <https://www.andes.info.ec/es/noticias/no-se-pierda/1/pelileo-grande-pueblo-muertos-vivientes>

- Villacís, B., & Carrillo, D. (2012). *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y Propuestas*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Quito.
- (15 de 04 de 2018). Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Countrymeters: <http://countrymeters.info/es/Ecuador>
- (07 de 2016). Recuperado el 15 de 04 de 2018, de Indexmundi : https://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html
- Kreab Gavin Anderson. (s/f). *Una mirada a Ecuador: Una economía en evolución*.
- Rosero, J., & J., S. (2006). *Boletín No. 8: Desempleo en el Ecuador*. Quito.
- (10 de 07 de 2017). Recuperado el 25 de 04 de 2018, de El Comercio : <http://www.elcomercio.com/actualidad/inflacion-cifras-ecuador-chile-brasil.html>
- (30 de 03 de 2018). Recuperado el 25 de 04 de 2018, de Televistazo : <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/nacional/372936-ecuador-crecio-3-2017-doble-lo-previsto>
- Crónicas: las noticias del día*. (09 de 10 de 2017). Recuperado el 29 de 04 de 2018, de <https://www.cronica.com.ec/informacion/item/20061-interes-por-ahorros-no-superan-el-1-anual>
- Banco Central del Ecuador*. (2018). Recuperado el 29 de 04 de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Boletín de Comercio Exterior*. Cámara de Comercio de Quito.
- Galindo, M. y. (2015). *"Deuda Pública" en Serie de Estudios Económicos*. México DF: México ¿cómo vamos?.
- El Universo. (18 de 01 de 2018). Nueva deuda por \$ 3.000 millones coloca Ecuador, a diez años plazo.
- Foro de Economía y Finanzas Públicas. (s/f). *Análisis del manejo de las Finanzas Públicas y de la evolución del Endeudamiento Público durante el período 2000-2017*. Foro de Economía y Finanzas Públicas.
- (s/f). *Análisis del manejo de las Finanzas Públicas y de la evolución del Endeudamiento Público durante el período 2000-2017*. Foro de Economía y Finanzas Públicas.
- Mutis, G. (s/f). Confianza empresarial y competitividad.

- Ecuadorinmediato*. . (30 de 04 de 2018). Recuperado el 30 de 04 de 2018, de http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_ser_view&id=2818833689
- Lall, S. (2001). “Competitiveness Indices and Developing Countries: An Economic Evaluation of the Global Competitiveness Report”. *World Development*.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2017). *Índice de Competitividad Global 2017-2018*. Guayaquil .
- Datosmacro. (2018). Obtenido de Ecuador - Doing Business : Facilidad para hacer negocios: <https://www.datosmacro.com/negocios/doing-business/ecuador>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2018). *Boletín Técnico IPI-M: Resultados Febrero No. 02 - 2018*. Quito .
- Morales, H. D. (2008). Índice de Confianza del Consumidor: Barómetro de Opinión de los Hogares Estadounidenses.
- Banco Central del Ecuador . (2018). Índice de Confianza del Consumidor.
- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo: Toda una vida* . Quito .
- SENPLADES . (2017). *Plan Nacional de Desarrollo Nacional 2017 – 2021-Toda una vida*.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (2018). *El impacto de las salvaguardias sobre la producción en el Ecuador* . Departamento de Investigación y Proyectos, Guayaquil.
- Lee, J. W. (1995). Capital goods imports and long-run growth. *Journal of development economics*.
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2016). *Política Industrial del Ecuador 2016 - 2025* . Quito .
- Sistema Nacional de la Calidad . (2018). *Plan Nacional de la Calidad* . Quito .
- Quintana, J. (1971). El desarrollo de la Sociedad Ecuatoriana .
- INEC . (2012). Principales Resultados: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012.
- Líderes. (s/f). *En el país se privilegia el consumo pero falta cultura de ahorro*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/pais-privilegia-consumo-falta-cultura.html>
- Carregal, C. (2016). *Análisis Tecnológicos y Prospectivos Sectoriales*. Argentina .
- Juárez, A. (2015). *Análisis económico y financiero del sector textil en las comarcas centrales. Diagnóstico y recomendaciones*. . Universidad de Valencia .

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. . (2014). *Resumen Ejecutivo Módulo de Tecnologías de la Información y la Comunicación - TIC de las Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios 2012-2013-2014*. Quito .
- Sustainable Brands Madrid. (18 de 02 de 2018). *La industria textil y el medio ambiente*. Recuperado el 06 de 05 de 2018, de <http://sustainablebrandsmadrid.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>
- Rubio, V. (s/f). *La Gestión ambiental en la Pequeña y mediana Empresa*. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón , Departamento de Industria y Medio Ambiente.
- Constitución de la República de Ecuador*. (2008). Quito, Ecuador.
- Palacios, A. (2017). *Obligaciones y derechos tributarios que tienen los contribuyentes personas naturales obligadas a Llevar contabilidad pertenecientes a los segmentos de micro empresas y pequeñas empresas en el Ecuador*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. , Quito.
- Dirección Nacional Jurídica. (2005). *Código Tributario*. Departamento de Normativa, Quito .
- El Telégrafo. (10 de 03 de 2018). Recuperado el 24 de 06 de 2018, de www.eltelgrafo.com.ec:
<https://www.eltelgrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-declaracion-de-impuesto-a-la-renta-2017-empieza-en-el-pais>
- El Comercio. (12 de 10 de 2017). *ELComercio.com*. Recuperado el 24 de 06 de 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/impuesto-renta-ajuste-empresas-personas.html>
- (2005). *Código de Trabajo del Ecuador* . Quito .
- Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción. (s/f). *Expansión/Datosmacro.com*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
- Jaimes, A. E. (2011). *Ciudad Attilo. El diseño estratégico como herramienta para definir infraestructura física y social de un desarrollo urbano*. Universidad Iberoamericana , México.
- PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. . (s/f). *Herramientas de apoyo a la Gestión del diseño*. .
- Menguzzato, M. &. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. . Barcelona.

- Bermúdez, C. (2008). Innovación y diseño. Relevancia del Diseño Industrial en los Negocios INTERNACIONALES. . *Conferencia Semestral del grupo de Investigación de Medio Ambiente y Diseño.* .
- Hernández Sampieri, R. F. (2006). *Metodología de la investigación* . México: McGraw-Hill.
- Best, K. (2007). *Management del diseño.* . Barcelona : Parragón .
- González, A. M. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. . *Revista EAN.*
- González, A. M. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. . *Revista EAN.*
- Trujillo, C. (28 de 06 de 2018). Gestión del diseño en la empresa manufactureras de indumentaria en denim. . (C. Paredes, Entrevistador) Tungurahua, Ecuador.
- Rios-Insua, S. M. (2002). La teoría de la utilidad para modelos de preferencias en decisión multiatributo. *ASEPUMA Tirant lo Blanch.*
- Manrique, A. (2016). Management and design: Convergence disciplinar. *Pensamiento & Gestión*, (40), 129-158.
- Líderes. (s/f). *El 14% de las pymes en Ecuador investiga e innova sus procesos.* Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/14-pymes-ecuador-investiga-e.html>
- Porte., M. (1999). Los "clusters" y la nueva economía de competencia. *Revista Palmas*, 20(4), 51-65.
- Magallanes., D. G. (2014). *Integración de la gestión de diseño en micro, pequeñas y medianas empresas.*
- Paredes., S., Carrillo., N., Manrique., A., & Nieto., G. (s.f.). *HAGEDI: Herramientas de apoyo a la gestión del diseño.*
- Arias., F., Belacín., M., Cejas., C., Donato., V., Fredes., V., Grandoso., O., . . . Mastroscello., L. y. (2012). *PyME + Diseño: La demanda de diseño y el comercio exterior en pyme industriales del área metropolitana de buenos aires de sectores con uso intensivo de diseño.* Centro Metropolitano de Diseño., Buenos Aires.
- López., L. D. (2015). La importancia de la gestión de diseño como generadora de capacidades de innovación en las PyMEs industriales en Colombia. *Designia*, 63 - 97.
- Lecuona., M., & Viladas., X. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica.* *Prodintec.*

- Navarro., J., Llisterri., J., & Zúñiga., P. (2010). *La importancia de las ideas: innovación y productividad en América Latina*. Serie Desarrollo en las Américas (DIA)., Washington.
- UNESCO. (2013). *Informe de la Economía Creativa: Edición Especial 2013*.
- Pérez., F. (2016). Ecuador: innovación y emprendimiento para reinventar un modelo primario exportador. *La Fuerza de la Innovación y el Emprendimiento*, 141.
- SENPLADES . (2007). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2007-2010*.
- Manual., D. O. (2006). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Organización Cooperación y Desarrollo Económico. OCDE.
- Gómez, Y. N. (2010). La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 109 - 209.
- Lecuona., M., & Viladas., X. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España: Prodintec.
- Lecuona, M. (2000). *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona: Barcelona Centro de Diseño.
- Observatorio Industrial del Sector Textil y de la Confección. (2009). *El nuevo sector Textil / Confección*.
- Pérez., J., Pujades., N., Picas., J., & Orus., X. (2002). Recorrido Histórico en la metodología del diseño. *n Santander, XIV Congreso Internacional de Ingeniería Gráfica, Universidad de Cantabria*.
- Pérez., F., Orus., X., Pujades., N., & Picas., J. (2002). Metodología del Diseño, Historia y Nuevas Tendencias. *n VI Congreso Internacional de Proyectos de Ingeniería*, (págs. pp. 0386-0394).
- Roca., F., Benedetti, E., & Ginsberg, M. (2013). *Análisis de Diagnóstico Tecnológico Sectorial: Textil e Indumentaria*.
- Yin, R. (1984-1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA, Sage.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20.
- Sampieri., R., Fernández, C., & Baptista., P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista escuela de Administración de Negocios*, 47.

- Valle, L., & North, L. (2009). " *Vamos dando la vuelta*": iniciativas endógenas de desarrollo local en la Sierra ecuatoriana. Quito: Flacso-Sede Ecuador.
- Córdova., M. (2005). *Estudio de la situación actual de la empresa constructora Inmosolucion y su proyecto para mejorar la productividad*. Quito.
- Danich Design Center. (s.f.). *¿Qué tiene que ofrecer el Centro de Diseño Danés?* Recuperado el 17 de febrero de 2018, de <http://danskdesigncenter.dk/en>
- Design & Crafts Council of Ireland. (s.f.). *Lo que hacemos* . Recuperado el 22 de Febrero de 2018, de <http://www.dccoi.ie/about/what-we-do/>
- Institute for Manufacturing. (s.f.). *IfM: nuevo pensamiento sobre la fabricación*. Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk>.
- Centro de Diseño de Barcelona. (s.f.). *Información Corporativa*. Recuperado el 17 de Febrero de 2018, de <http://www.bcd.es/es>.
- The Design Management Institute. (s.f.). *Que es DMI?* Recuperado el 2018 de Febrero de 2018, de <http://www.dmi.org/?WhatIsDMI>
- Centro de Diseño de Brasil. (s.f.). *¿Un concentrador que fomenta la cultura del diseño en Brasil!* Recuperado el 28 de 08 de 2018, de <https://www.cbd.org.br/quem-somos/>
- Instituto Nacional de Tecnología Industrial. (s.f.). *¿Conoces al INTI?* Recuperado el 18 de Febrero de 2018, de <http://www.inti.gob.ar>
- Briede-Westermeyer, J., & Pérez, C. (2017). El diseño industrial en la Industria Manufacturera de la Región de BioBio, Chile. *Interciencia*.
- Westermeyer, J., & Arellano, A. (2010). Nuevos modelos para la innovación en el diseño conceptual de productos:" Mapa del estado del arte de la propuesta conceptual. 19(1), 31-39.
- Cartier, E. (s/f). *¿Cómo enseñar a determinar costos? Un problema no resuelto*. Argentina.
- Manuel, A., Muñoz, F., Durán, G., & Mayiya, I. (2016). Contrabando y su impacto en el sector textil ecuatoriano, durante el periodo 2010 – 2015. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador*.
- Valle., L. (2009). *Vamos dando la vuelta: Iniciativas endógenas de desarrollo local en la Sierra Ecuatoriana*. Quito: Flacso-Sede Ecuador.
- Contreras., E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*.
- Fernández., A. (2012). Conceptos de Estrategia empresarial.
- Best., K. (2007). *Design Management*. Barcelona: Parramón.

- Hueso, A., & Cascant, M. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de Investigación. . *Cuadernos docentes en procesos de Desarrollo N°1* .
- Briede-Westermeyer., J., Cabello., M., Pacheco., B., & Cartes., J. (2016). Implicación de participantes en la fase de diseño conceptual de un producto. Caso de Estudio del impacto de la metodología sistemática en una pyme Chilena. . *Interciencia*, 41(9).
- Arnedo, G. (2012). *La cadena de valor como nuevo eje de competitividad frente a los desafíos del mercado global*. . Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Salcedo, E. (s.f.). *Jeanología la ciencia del acabado*. .
- Marchetti, R., & Prado, P. (2001). Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. *Revista de Administração de Empresas*, 56-67.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- Baena, E., Sánchez, J., & Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et technica*, 3(23).
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage: a resource based view". *Strategic Management Journal*, 14(3): 179.
- Barney, J. (1991). "Firms resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Ediciones Granica.
- Reinel, J., & Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Revista Estudios Gerenciales*, 81-103.
- Ampudia, V. (2007). La Enseñanza del Diseño: Evolución en tres etapas. *La Enseñanza del Diseño: Evolución en tres etapas*. (págs. (3), 51-58). Buenos Aires: Actas de Diseño. II Encuentro Latinoamericano de Diseño" Diseño en Palermo.
- Saavedra, A. (2009). *La conceptualización en el proceso de diseño, ideas generatrices en el proceso de diseño*. Monterrey: N.L.
- Kirberg, A. (2005). *Desarrollo de nuevos productos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business. Review. America Latina*.
- Ciencia, F. (2010). *Manual de Frascati. La Sociología en sus Escenarios*.
- Esparza Ramírez, J. (2012). *Factores que influyen en la innovación del producto de diseño*. Tesis, Universidad Autónoma de Nuevo León., México.

- Pérez, D. (1998). El papel de la Educación ante las transformaciones científico-tecnológicas.
- Veneranda, G. (2014). *La Gestión del Diseño*. Universidad Abierta Interamericana.
- Figuroa, J. (24 de Abril de 2017). *Contraseña Magazine of the graphic communication*. Recuperado el 8 de Octubre de 2017, de <http://contrasenamagazine.cl/disenofactor-innovacion-la-empresa/>
- Bernal-Torres, C., & Blanco, C. (2017). Innovación por Diseño y su Relación con las Variables del Entorno en una Muestra de Empresas en Bogotá-Colombia. *Información tecnológica*.
- Norman, D., & Verganti, R. (2014). Innovation and Design Research. Presented at Designing Pleasurable Products and Interfaces. *Design issues*, 30(1), 78-96.
- Ruiz, J. (2008). La gestión de diseño como factor de competitividad. *Actas de Diseño N°4*. 4, pág. 257. Argentina: Universidad de Palermo.
- Dans, E. (26 de agosto de 2012). *Enrique Dans*. Recuperado el 27 de octubre de 2017, de El valor de la innovación no está en evitar que te copien, sino en conseguir que todos te quieran copiar: <https://www.enriquedans.com/2012/08/el-valor-de-la-innovacion-no-esta-en-evitar-que-te-copien-sino-en-conseguir-que-todos-te-quieran-copiar.html>
- Valle, L., & North, L. (2009). " *Vamos dando la vuelta*": iniciativas endógenas de desarrollo local en la Sierra ecuatoriana. (F.-S. E. 690, Ed.)
- Lira, S. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *Revista de la CEPAL*.
- Naranjo, M., & Jácome, H. (2010). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES*. FLACSO-MIPRO, Quito.
- Perego, L. (2000). *Competitividad y clusters productivos*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Padilla, M. (2015). *Diagnóstico Sectorial: Diseño e Innovación*. Pro México, Dirección Ejecutiva de Análisis prospectivo e Innovación.
- Kootstra, G. (2009). The incorporation of design management in today's business practises: An analysis of design management practises in Europe. *Design Management Europe: ADMIRE programme*.
- Lecuona, M., & Viladas, X. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España: Prodimtec.
- Devlin, R., & Moguillansky, G. (2011). *Breeding Latin American Tigers: Operational Principles for Rehabilitating Industrial Policies*. Washington D.C.: Banco Mundial.

- Schwartz, L., & Guaipatín, C. (2014). *Ecuador: Análisis del Sistema Nacional de Innovación: Hacia la consolidación de una cultura innovadora.*
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2014). Ecuador. Análisis del Sistema Nacional de Innovación. *Washington D. C.: BID.*
- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa.* Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Choo, C. (1999). Global competitiveness and national attractiveness, international studies of management & organization.
- Cho, D., & Moon, H. (2000). From Adam Smith to Michael Porter, evolution of competitiveness theory. Singapur: World Scientific Publishing.
- Dunning, J., & Lundan, S. (1998). The geographical sources of competitiveness of multinational enterprises: An econometric analysis. *International Business Review*, 115-133.
- Burbano., E., González, V., & Moreno, E. (2011). La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones. Una mirada al Valle del Cauca. *Gestión y Desarrollo.*, 51-78.
- Bianco, C. (2007). ¿De qué hablamos cuando hablamos de competitividad? *Documento de trabajo*, 31.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones.* España: España: Plaza Editores.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva d elas naciones.* Argentina: Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. 8-54.
- Zozaya, N. (2005). *La innovación empresarial en España.* Madrid.
- Kim Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul.* Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Leiro, R. (2006). *Diseño Estrategia y gestión.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Infinito.
- Kootstra, L., & Zwaal, J. (2006). *Diseñar un uso efectivo para crear el éxito empresarial.* Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Ariza, R., & Ramirez, R. (2007). Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs. *6ª Jornadas de Innovación y Desarrollo.*

- Lewis, A., Murphy, D., & Mougnot, C. (2009). Analysis of design management practice: Cardiff study.
- Córdova, R. (Junio de 2016). *PAREDRO*. Recuperado el Febrero de 2018, de <https://www.paredro.com/la-utilizacion-del-diseno-en-las-empresas-design-ladder/>
- Rebolledo, J., Duque, C., López, L., & Velasco, A. (2013). Perfil del sector manufacturero Colombiano. *Magazín Empresarial*, 49 - 61.
- Paz, J., & Tafur, M. (2006). *Programa Nacional de Referenciación empresarial. Compendio Estadístico Industria Manufacturera 1992-2002*. Colciencias y Centro Nacional de Productividad.
- Costa, M., & Duch, N. (2005). *La renovación del sector textil-confección en España*. Instituto de economía de Barcelona.
- Barrera, M. (2001). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional.
- Blaich, R., & Blaich, J. (1992). *Product Design and Corporate Strategy: Managing the Connection for Competitive Advantage*. New York, EEUU: McGrawHill.
- Briede, J., Cabello, M., Cartes, J., & Vargas, G. (2014). Phantom discipline? A preliminary study of the incorporation of industrial design in the regional manufacturing industry of Bío-Bío, Chile. *NordDesign Conference 2014*.
- Sorger, R., & Udale, J. (2007). *Principios básicos del diseño de moda*. Barcelona: Gustavo Gilli.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*.
- Emprende, A., & Andaluza, F. (2015). Cadena de Valor.
- Arias, F., Bruera, I., Mastroscello, L., Offenhenden, C., & Sanguinetti, M. (2011). *Diseño + Pyme: Un estudio sobre la demanda de Diseño por parte de las Pyme industriales del Área Metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires.
- Astudillo, S., & Briozzo, A. (2016). Innovación en las Pymes Manufactureras de Ecuador y Argentina. *Semestre Económico*.
- Cuenca, D. (2014). *La gestión del diseño de moda a través de los valores del consumidor: co-diseñando en la didáctica de la moda*. Doctoral dissertation.
- Fonseca, K., Ishikawa, C., Gaziri, L., Gouveia, A., & Bazzo, J. (s.f.). Design para microempresas em parceria com a universidade: Núcleo de Design do Programa Linhão do Emprego – Curitiba.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta Edición. ed.). México: Editorial McGraw Hill. México.
- Maxwell, J. (1998). *Designing a Qualitative Study*. Handbook of Applied Social Research Method.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Segunda edición ed.). Newbury Par.
- Chaves, V., & Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico.
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid, España: Pirámide.
- Bitrán, E., Benavente, J., & Maggi, C. (2016). *Bases para una estrategia de innovación y competitividad para Colombia*. Colombia.
- Chataway, J., & Wield, D. (2000). *Industrialization, innovation and development: what does knowledge management change?* Journal of International Development.
- Bathelt, H., Malmberg, A., & Maskell, P. (2004). Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation. *Progress in Human Geography*, 28 (1), 31-56.
- Lecuona, M., & Viladas, X. (2009). *Diseño estratégico, guía metodológica*. España.
- Barrera, Y. (2010). *La Cultura del Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia*. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación.
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*.
- Smith, K., & Estivals, A. (2011). Innovation and Research Strategy for Growth.
- López, M., & Vaca, T. (2010). Innovación empresarial en pymes Colombianas.
- (s.f.). Recuperado el 23 de 04 de 2018, de Trading Economics : <https://es.tradingeconomics.com/ecuador/gdp-growth>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de la entrevista dirigida a los gerentes y/o dueños de las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo.



Entrevista dirigida a empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo

ENCUESTADOR: Leer al encuestado

El cuestionario está pensado con el objetivo de identificar los alcances de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo. La información que se obtenga de este estudio permitirá la generación de una propuesta que permita a la empresa insertar el diseño en mejores condiciones. Su participación contribuye a tener una visión amplia sobre la situación de la empresa

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa		
Representante de la empresa (encuestado)		
Dirección		
Provincia	Cantón	Calles
Contactos		
Teléfono	Móvil	e-mail

DATOS DE ENCUESTADOR

Para resolver cualquier duda o aclaración que precise, puede contactar a:

Dis. María Cristina Paredes Morales, docente de la Carrera de Diseño de Modas de la Universidad Técnica de Ambato.
Teléfono: +573 9928717
Correo electrónico: mc.paredes@uta.edu.ec

SECCIÓN A: CULTURA EMPRESARIAL

A.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

La venta de bienes y/o productos elaborados o transformados por la empresa.

1

La reventa de productos en el mismo estado en que fueron adquiridos

2

Otra actividad, especifique: _____

2. Enlistar sus principales productos y la materia prima básica utilizada para su elaboración.

Principales productos: _____

Materia Prima principal: _____

3. ¿La empresa forma parte de alguna asociación o clúster?

Si

1

Especique, cuál: _____

No

2

Contestar la pregunta 3.1

3.1. En caso de que su respuesta sea NO, indicar una de las siguientes repuestas.

No, pero planea asociarse

No, no planea asociarse

Responder la pregunta 3.2.

3.2. Indique las razones por las cuales no planea asociarse.

4. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?

Año (Expresar en números)

5. ¿Con cuantos empleados cuenta actualmente la empresa? Por favor, incluya a todas las personas, considerando también a los que trabajan de forma externa y socios.

Empleados	<input type="text"/>	1	(Expresar en números)
Maquiladores	<input type="text"/>	2	
Socios	<input type="text"/>	3	

6. ¿Cuál fue aproximadamente el monto de ventas durante los últimos 5 años?

\$ (Expresar en números)

6.1 ¿Cuál es su percepción en cuanto a la evolución en las ventas en los últimos 10 años?

Estable	<input type="text"/>	1
Inestable (subidas y bajadas)	<input type="text"/>	2
Creciente	<input type="text"/>	3
Decreciente	<input type="text"/>	4

7. ¿Cuál fue el porcentaje estimado de ventas?

Consumidores finales	<input type="text"/>	%	1
Mayoristas	<input type="text"/>	%	2

Otro tipo de cliente, especifique: _____

8. ¿Cuáles fueron los mercados que más demandaron su producto?

Costa	<input type="text"/>	1
Sierra	<input type="text"/>	2
Oriente	<input type="text"/>	3
Extranjero	<input type="text"/>	4

Otro, especifique: _____

A.2. VISIÓN DE LA EMPRESA

9. ¿Qué es lo que hace su empresa? (Misión)

10. ¿Cómo ve a su empresa en un futuro? (Visión)

11. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la empresa?

12. ¿Cuáles son los valores empresariales que tiene la empresa?

13. De acuerdo a los valores empresariales que tiene su empresa ¿Cómo define a cada uno de ellos?

A.3. ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

14. ¿Qué cambios ha realizado en su empresa? (Estrategia de la empresa)

Internacionalización de los productos	<input type="checkbox"/>	1
Alianzas estratégicas	<input type="checkbox"/>	2
Diversificación de la líneas de productos	<input type="checkbox"/>	3
Reducción de costos y activos	<input type="checkbox"/>	4
Venta de una división o parte de la organización	<input type="checkbox"/>	5
Aumento de las ventas sin modificar los productos.	<input type="checkbox"/>	6
Introducción a nuevos mercados con los mismos productos.	<input type="checkbox"/>	7
Oferta de nuevos productos a los mismos mercados.	<input type="checkbox"/>	8
Desarrollo de nuevos productos para nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	9
Ausencia de cambios	<input type="checkbox"/>	10

Otro, especifique: _____

15. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los factores claves que permite a la empresa competir en el sector?

Liderazgo en costos	<input type="checkbox"/>	1
Diferenciación en diseño de producto.	<input type="checkbox"/>	2
Diferenciación en imagen de marca	<input type="checkbox"/>	3
Diferenciación en tecnología	<input type="checkbox"/>	4
Diferenciación en el servicio al cliente	<input type="checkbox"/>	5
Segmentación de mercado bien establecido.	<input type="checkbox"/>	6
Capacidad productiva	<input type="checkbox"/>	7

Otro, especifique: _____

16. El diseño de los productos y/o servicio de su empresa, ¿Dónde tienen su origen?

Internet	<input type="checkbox"/>	1
----------	--------------------------	---

Tendencias	<input type="checkbox"/>	2
Gustos o requerimientos de los clientes.	<input type="checkbox"/>	3

Otro, especifique: _____

17. Para generar nuevas ideas en cuanto a los productos ¿Qué aspectos se tiene a consideración?

Público a quien va dirigido el producto	<input type="checkbox"/>	1
Los beneficios básicos que ofrece (función, forma, materiales)	<input type="checkbox"/>	2
Ocasión de uso	<input type="checkbox"/>	3
El precio que ha de tener	<input type="checkbox"/>	4
Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	<input type="checkbox"/>	5
Valores de la marca	<input type="checkbox"/>	6
Relación del nuevo producto con otros productos de la empresa que ya están en el mercado	<input type="checkbox"/>	7

Otro, especifique: _____

SECCIÓN B: ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL DISEÑO

18. ¿Cómo puede definir al término “diseño”?

19. Usted contrata servicios de diseño para:

Para añadir valor al consumidor	<input type="checkbox"/>	1
Mejorar la reputación de la empresa	<input type="checkbox"/>	2
Desarrollo de la marca.	<input type="checkbox"/>	3
Crear nuevas líneas de producto	<input type="checkbox"/>	4
Facilitar los procesos de producción	<input type="checkbox"/>	5
Uso de nuevas tecnologías/materiales	<input type="checkbox"/>	6
Reducción del tiempo de producción	<input type="checkbox"/>	7
Publicidad- Ventas	<input type="checkbox"/>	8
Packaging – Protección y Transporte.	<input type="checkbox"/>	9

Otro, especifique cuál: _____

20. ¿El diseño constituye una herramienta para posicionarse en el mercado?

Siempre	<input type="checkbox"/>	1	Contestar la pregunta 20.1.
A veces	<input type="checkbox"/>	2	
Nunca	<input type="checkbox"/>	3	Contestas la pregunta 20.2.

20.1. ¿Cómo utiliza al diseño para posicionarse en el mercado?

20.2. ¿Por qué el diseño no constituye una herramienta para posicionarse en el mercado?

21. ¿El diseño en qué campos de acción interviene?

Desarrollo de producto	<input type="checkbox"/>	1
Comunicación y difusión del producto (folletos, catálogos, web.etc)	<input type="checkbox"/>	2
Ambientación del entorno donde se va a exhibir (showroom, stands feriales, puntos de venta)	<input type="checkbox"/>	3

Otro, especifique: _____

SECCIÓN C: VISUALIZACIÓN DEL MERCADO

22. Indique cuáles son las debilidades y fortalezas

Fortalezas

.....

.....

.....

Oportunidades

.....

.....

.....

Debilidades

.....

.....

.....

Amenazas

.....

.....

.....

SECCIÓN D: ORGANIZACIÓN DEL DISEÑO

23. Indique ¿cuál es la estructura funcional de su empresa? (organigrama)

24. Para las actividades de diseño en los últimos dos años, dentro de su empresa participan diseñadores profesionales.

Si	<input type="checkbox"/>	1 Pasar a la pregunta 28
No	<input type="checkbox"/>	2 Pasar a la pregunta 25

25. ¿Cuál considera que es el motivo principal por el que no contrató profesionales de diseño en los dos últimos años, ya sea interna o externamente a la empresa?

Por los costos que implica hacerlo (contratar diseñador o servicios de diseño)	<input type="checkbox"/>	1
Porque no considera necesario realizar actividades de diseño en su empresa	<input type="checkbox"/>	2
Porque no considera necesario contratar diseño dado que lo resuelve internamente en la empresa con otros recursos	<input type="checkbox"/>	3
Porque lo hizo anteriormente y no tuvo buenos resultados	<input type="checkbox"/>	4
Porque no sabe para qué incorporaría diseño en su empresa	<input type="checkbox"/>	5

Por otro motivo (especifique): _____

26. A falta de profesionales de diseño en su empresa, ¿qué perfil dentro de la empresa habitualmente lleva a cabo las actividades de diseño? Por favor, seleccione sólo una opción, la que más se ajuste a su situación.

Personal de la Gerencia General	<input type="checkbox"/>	1
Personal de planta de producción	<input type="checkbox"/>	2
Personal de áreas de administración, gestión o legales	<input type="checkbox"/>	3
Personal del área de marketing, comercialización o ventas	<input type="checkbox"/>	4
Otra persona externa a la empresa no diseñador	<input type="checkbox"/>	5
Ningún área cumple la función	<input type="checkbox"/>	6

Otro (especifique): _____

27. Para cada una de las actividades de diseño listadas ¿podría decirme si en los últimos dos años fueron realizadas por alguna persona de su empresa no profesional de diseño o estudiante de diseño?

Actividades de Diseño	1. Si	2. No
Diseño de nuevos productos (desarrollo de productos, desarrollo de líneas o colecciones, diseño de textiles, etc.)		
Rediseño o modificaciones de productos ya existentes de la empresa (ajuste de materiales, piezas, morfología, procesos productivos, etc.)		
Adaptación de productos de otras marcas para la fabricación propia		
Diseño de semielaborados o complementos (avíos, abalorios, herrajes, suelas, etiquetas, etc.)		
Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería, etc.)		
Diseño de material promocional, merchandising o regalos institucionales		
Diseño de mobiliario comercial, POP, stands o exhibidores		
Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.)		
Diseño de packaging, empaque o embalaje		
Gestión o supervisión de la producción (ingeniería de producto, selección de materiales, selección de terminaciones, selección y gestión de proveedores, etc.)		
Diseño editorial (diseño gráfico de publicaciones varias, diagramación de textos, diseño de tapas, diseño de memoria y balance, diseño de catálogos, etc.)		
Diseño de estampas, ilustraciones, infografías o cartografías		
Diseño web, multimedial y/o digital (desarrollo de la web, desarrollo de apps, digitalización de contenidos, diseño de interfaces digitales, etc.)		
Documentación técnica, y matrices (desarrollo de planos, representación 3D, moldes, modelos, maquetas, etc.)		
Investigación y consultoría en diseño estratégico (planeamiento estratégico, posicionamiento, estudios de mercado, estudio de tendencias, diseño de servicios, etc.)		

Otro (especificar): _____

28. ¿En qué área de la empresa se desempeña el o los diseñadores, estudiantes de diseño a los cuales ha contratado en los últimos dos años?

Área de marketing	<input type="checkbox"/>	1
Área de producción	<input type="checkbox"/>	2
Área administrativa	<input type="checkbox"/>	3

Otro (especifique): _____

29. ¿Cuántos diseñadores o estudiantes de diseño contrata o ha contratado internamente durante los últimos dos años?

Sólo 1 De 2 a 4 De 5 a 10 Más de 10

Cantidad de personas 1 2 3 4

30. Para cada una de las actividades de diseño listadas ¿podría decir si en los últimos dos años contrató profesionales de diseño para realizarlas? Y si lo hizo, ¿la contratación fue interna o externa a la empresa? o planea contratar.

Actividades de Diseño	1. Contrató externamente	2. Contrató internamente	3. No contrató	4. Planea contratar
Diseño de nuevos productos (desarrollo de productos, desarrollo de líneas o colecciones, diseño de textiles, etc.)				
Rediseño o modificaciones de productos ya existentes de la empresa (ajuste de materiales, piezas, morfología, procesos productivos, etc.)				
Adaptación de productos de otras marcas para la fabricación propia				
Diseño de semielaborados o complementos (avíos, abalorios, herrajes, suelas, etiquetas, etc.)				
Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería, etc.)				
Diseño de material promocional, merchandising o regalos institucionales				
Diseño de mobiliario comercial, POP, stands o exhibidores				
Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.)				
Diseño de packaging, empaque o embalaje				
Gestión o supervisión de la producción (ingeniería de producto, selección de materiales, selección de terminaciones, selección y gestión de proveedores, etc.)				
Diseño editorial (diseño gráfico de publicaciones varias, diagramación de textos, diseño de tapas, diseño de memoria y balance, diseño de catálogos, etc.)				
Diseño de estampas, ilustraciones, infografías o cartografías				
Diseño web, multimedial y/o digital (desarrollo de la web, desarrollo de apps, digitalización de contenidos, diseño de interfases digitales, etc.)				
Documentación técnica, y matrices (desarrollo de planos, representación 3D, moldes, modelos, maquetas, etc.)				
Investigación y consultoría en diseño estratégico (planeamiento estratégico, posicionamiento, estudios de				

mercado, estudio de tendencias, diseño de servicios, etc.)

--	--	--	--

Otro (especificar): _____

31. ¿Existe una área, departamento u oficina interna de diseño en su empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

32. ¿Cuántas personas de la empresa trabajan en el área, departamento u oficina interna de diseño?

	Sólo 1	De 2 a 4	De 5 a 10	Más de 10
Cantidad de personas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

33. ¿Qué perfiles de diseñador forman parte de la empresa?

Diseñador de Moda	<input type="checkbox"/>	1
Diseñador Gráfico	<input type="checkbox"/>	2
Diseñador de Espacios Arquitectónicos.	<input type="checkbox"/>	3
Diseñador Industrial	<input type="checkbox"/>	4

Otro (especifique): _____

34. ¿En qué año fue creada el área, departamento u oficina interna de diseño?

Año: _____

35. Esta área, departamento u oficina interna de diseño, ¿tiene presupuesto propio? (sin tener en cuenta los honorarios de el o los profesionales)

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

36. Existe una infraestructura física de apoyo a las actividades de diseño como:

Espacio físico	<input type="checkbox"/>	1
Equipos	<input type="checkbox"/>	2

Software	<input type="checkbox"/>	3
Maquinaria para el desarrollo de muestras	<input type="checkbox"/>	4

Otro, especifique: _____

D.1. PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE DISEÑO.

37. ¿La empresa cuenta con un plan general de diseño que contenga metas, actividades, responsabilidades, recursos y tiempo establecido?

Si	<input type="checkbox"/>	1 Evidencia plan
No	<input type="checkbox"/>	2

38. ¿El equipo de diseño con qué personas externas a la empresa trabajan directamente?

	1. Proveedores	2. Distribuidores	3. Consumidores
Siempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Responder la pregunta 38.1.

38.1. ¿Por qué el equipo de diseño no trabaja con los proveedores, distribuidores y consumidores?

Proveedores:

Distribuidores:

Consumidores:

39. La empresa establece de manera formal (documentos, planes, reuniones) una comunicación entre los diferentes departamentos para: tomar decisiones, asignar responsabilidades y controlar los avances en cada fase de las actividades de diseño.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
---------	--------------------------	---

A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

SECCIÓN E: DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

40. El diseño en la fabricación de un nuevo producto contribuye a:

Optimizar recursos materiales	<input type="checkbox"/>	1
Disminuir costos	<input type="checkbox"/>	2
Disminuir equipo humano	<input type="checkbox"/>	3
Aumentar la capacidad productiva	<input type="checkbox"/>	4
Ser más competitivo	<input type="checkbox"/>	5

Otro, especifique: _____

41. En la etapa de la comercialización, al menos un diseñador participa en:

Packaging	<input type="checkbox"/>	1
Exhibición	<input type="checkbox"/>	2
Publicidad	<input type="checkbox"/>	3
Promoción	<input type="checkbox"/>	4

Otro, especifique: _____

42. La empresa cuenta con un sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes.

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

42.1. ¿Cómo es el sistema de análisis y seguimiento posventa para recopilar información para nuevos productos y mejorar los existentes?

Anexo 2: Formato de la entrevista dirigida a los gerentes y/o dueños de las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo



Entrevista dirigida a empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo

ENCUESTADOR: Leer al encuestado

El cuestionario está pensado con el objetivo de identificar los alcances de la gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo. La información que se obtenga de este estudio permitirá la generación de una propuesta que permita a la empresa insertar el diseño en mejores condiciones. Su participación contribuye a tener una visión amplia sobre la situación de la empresa

DATOS DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa		
Diseñador de la empresa (encuestado)		
Dirección		
Provincia	Cantón	Calles
Contactos		
Teléfono	Móvil	e-mail

DATOS DE ENCUESTADOR

Para resolver cualquier duda o aclaración que precise, puede contactar a:

Dis. María Cristina Paredes Morales, docente de la Carrera de Diseño de Modas de la Universidad Técnica de Ambato.
Teléfono: +573 9928717

SECCIÓN C: VISUALIZACIÓN DEL MERCADO

1. ¿Cuál es el perfil del cliente que la empresa dirige sus productos?

Género	
Femenino	<input type="checkbox"/> 1
Maculino	<input type="checkbox"/> 2
Edad	
Niños	<input type="checkbox"/> 3
Adolescentes	<input type="checkbox"/> 4
Adultos	<input type="checkbox"/> 5
Adultos mayores	<input type="checkbox"/> 6
Tercera edad	<input type="checkbox"/> 7
Nacionalidad	
Nacionales	<input type="checkbox"/> 8
Extranjeros	<input type="checkbox"/> 9
Nivel socio-económico	
Alto	<input type="checkbox"/> 10
Medio alto	<input type="checkbox"/> 11
Medio	<input type="checkbox"/> 12
Bajo	<input type="checkbox"/> 13

2. Se identifican y analizan las necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores finales.

Siempre	<input type="checkbox"/> 1	Responder la pregunta 2. 1
A veces	<input type="checkbox"/> 2	
Nunca	<input type="checkbox"/> 3	Responder la pregunta 2. 2

2.1. ¿Quién se encarga de analizar las necesidades de los consumidores?

La empresa	<input type="checkbox"/> 1
Servicios contratados	<input type="checkbox"/> 2
Nadie	<input type="checkbox"/> 3

2.2. ¿Por qué no se analizan las necesidades de los consumidores?

3. ¿Qué tipo de información del entorno se recopila para ser analizado con el fin de aplicarlo a las actividades de diseño?

Nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/>	1
Nuevos procesos	<input type="checkbox"/>	2
Nuevos materiales	<input type="checkbox"/>	3
Nuevos mercados	<input type="checkbox"/>	4
Legislación	<input type="checkbox"/>	5
Competencia	<input type="checkbox"/>	6
Proveedores	<input type="checkbox"/>	7
Tendencias de mercado	<input type="checkbox"/>	8
Clientes y consumidores	<input type="checkbox"/>	9

Otro, especifique: _____

SECCIÓN D: ORGANIZACIÓN DEL DISEÑO

D.2. RECURSO DE DISEÑO

4. Cómo diseñador ¿en qué otras áreas se desempeña dentro de la empresa?

Área de marketing	<input type="checkbox"/>	1
Área de producción	<input type="checkbox"/>	2
Área administrativa	<input type="checkbox"/>	3

Otro (especifique): _____

SECCIÓN E: DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

E.1. PROCESO DE DISEÑO

5. Seleccione cada una de las actividades enlistadas, ubicando el número de acuerdo al orden que se realiza el proceso de diseño en su empresa.

Actividades del proceso de diseño.

Definición del concepto de inspiración	<input type="checkbox"/>	1
--	--------------------------	---

Recopilación de datos (internet, revistas, tendencias, streetvision, vitrinismo)		2
Análisis de datos (cuaderno de ideas)		3
Desarrollo del moodboard conceptual		4
Investigación de los materiales, tecnologías, mano de obra.		5
Definición de los elementos que van a regir las nuevas propuestas de diseño		6
Experimentación – texturas		7
Establecer las tipologías de prendas que conformarán la colección		8
Desarrollo de los diseños planos		9
Desarrollo de la moldería		10
Desarrollo de fichas técnicas (cuáles)		11
Desarrollo del prototipo		12
Correcciones del prototipo		13
Escalado		14
Producción		15

Otra, especifique: _____

6. Se definen tiempos para los procesos de diseño (planificación)

Siempre		1 Responder la pregunta 6.1.
A veces		2
Nunca		3 Responder la pregunta 6.2.

6.1. Cada actividad del proceso tiene un responsable (planificación)

Siempre		1
A veces		2
Nunca		3

6.2. ¿Qué problemas acarrea no tener definidos los tiempos para los procesos de diseño?

7. Para el desarrollo de las propuestas de diseño del producto, se tiene en consideración el análisis de las necesidades del consumidor, información del sector y de la competencia.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

8. El equipo de diseño comienza a trabajar con la interpretación de un documento previamente desarrollado que especifique información de mercado, financiera, que oriente conceptual y técnicamente el desarrollo.

Siempre	<input type="checkbox"/>	1
A veces	<input type="checkbox"/>	2
Nunca	<input type="checkbox"/>	3

9. Los nuevos productos desarrollados en la empresa, se validan con el consumidor final.

Si	<input type="checkbox"/>	1
No	<input type="checkbox"/>	2

Contestar la pregunta 9.1

9.1. ¿Quién valida los nuevos productos desarrollados en la empresa?

Personal de la Gerencia General	<input type="checkbox"/>	1
Personal de planta de producción	<input type="checkbox"/>	2
Personal de áreas de administración, gestión o legales	<input type="checkbox"/>	3
Personal del área de marketing, comercialización o ventas	<input type="checkbox"/>	4
Otra persona externa a la empresa no diseñador	<input type="checkbox"/>	5
Ningún área cumple la función	<input type="checkbox"/>	6

Otro (especifique): _____

E.2. PROCESO PRODUCTIVO

10. El equipo de diseño de la empresa conoce las nuevas posibilidades de: tecnológicas – maquinaria, software, equipos, etc-, para el desarrollo de productos.

Tecnológicas (textiles inteligentes)	<input type="checkbox"/>	1
Maquinaria (confección)	<input type="checkbox"/>	2
Software	<input type="checkbox"/>	3

Equipos (cortadora láser, plóter, estampadoras)		4
Ninguno		5

Anexo 4: Cuadro del diagnóstico de un experto en gestión del diseño en las empresa manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo.



Gestión del diseño en las empresas manufactureras de indumentaria en denim del Cantón Pelileo

ENCUESTADOR: Leer al encuestado

El cuadro contiene 5 categorías con varias variables, bajo los cuales fueron evaluadas 4 marcas de Pelileo para determinar el nivel de inserción del diseño. El propósito es se pueda dar un punto de vista de la importancia de cada una de las categorías para que el diseño puede desarrollarse y las dificultades que el sector tiene en estas áreas. Además, de plantear estrategias vinculadas a cada una de las categorías.

DATOS DEL EXPERTO

Nombre		
Dirección		
Provincia	Cantón	Calles
Contactos		
Teléfono	Móvil	e-mail

DATOS DE ENCUESTADOR

Para resolver cualquier duda o aclaración que precise, puede contactar a:

Dis. María Cristina Paredes Morales, docente de la Carrera de Diseño de Modas de la Universidad Técnica de Ambato.

Teléfono: +573 9928717

Correo electrónico: mc.paredes@uta.edu.ec

GESTIÓN DEL DISEÑO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE INDUMENTARIA EN DENIM DEL CANTÓN PELILEO

Categoría	Variables	Importancia	Dificultades	Estrategias
Cultura Empresarial	56. Misión			
	57. Visión			
	58. Objetivos			
	59. Valores empresariales			
	60. Estrategia de la empresa.			
	61. Factores para competir.			
Enfoque estratégico del diseño	62. Origen del diseño			
	63. Aspectos para nuevas ideas de diseño.			
	64. Percepción del diseño			
	65. Contratación de servicios de diseño.			
	66. El diseño como estrategia de posicionamiento.			
	67. Campos de acción del diseño.			
Organización del Diseño	68. Estructura funcional de la empresa.			
	69. Participación de diseñadores			
	70. Área de diseño			
	71. Antigüedad de contratación de diseñadores			
	72. Actividades de diseño internas.			
	73. Actividades de diseño externas.			
	74. Departamento de diseño			
	75. Diseñadores trabajando			
	76. Perfiles de diseñadores			
	77. Tiempo de la creación del departamento de diseño			
	78. Presupuesto de diseño			

	79. Infraestructura para el diseño.			
	80. Plan general de diseño			
	81. Comunicación del diseño con proveedores.			
	82. Comunicación del diseño con distribuidores			
	83. Comunicación del diseño con consumidores.			
	84. Comunicación formal de las actividades de diseño.			
Diseño y Desarrollo de productos y/o servicios	85. Contribución del diseño.			
	86. Intervención del diseño en la Comercialización.			
	87. Sistema de análisis y seguimiento posventa			
	88. Proceso de diseño			
	89. Tiempos de diseño			
	90. Responsables de diseño			
	91. Análisis del consumidor, sector y competencia.			
	92. Documento formal de diseño previo.			
	93. Validación del producto.			
	94. Conocimiento de desarrollos			
Visualización del mercado	95. Perfil del cliente			
	96. Identificación y análisis del consumidor.			
	97. Responsable del análisis del consumidor.			
	98. Tipo de información que se recopila.			

Anexo 5: Hoja de vida del Dis.Mg. Carlos Trujillo



I was born into the apparel business. I grew up playing around my grandfathers' sewing machines. In our family company I learned the value of tradition and quality. Although I later received an extensive formal education in fashion design, it was my family and friends who instilled in me the love for the fair trade. Professionally I have worked through many changes and challenges. I have learned to always look ahead and never stand still. That's especially true now, when we have to be mindful not only of sales, quality and good design, but also of the impact that our work has on our environment, locally and globally, especially with the people, committed to living the highest ethical standards at every point in the supply chain, giving and opportunity to the people and their communities.

CARLOS TRUJILLO Phone:+1(484) 851.1325 Cell:+1(484) 821.6160 E.mail: chtrujillo@bycarlostrujillo.com

OVERVIEW : BRAND CONSULTANT + SENIOR DESIGNER + FREELANCE

- 20 years of apparel design experience, multi product range, men's, women's, kids' apparel.
- Extensive South and North America's market experience, including building brands, sample development process, collections development, product sourcing, branding, merchandising ,commercial development, process to achieve fair trade standards.
- Great close relationship with the best quality garment manufacturers in Colombia, Peru and Ecuador. Developing products for brands like Levi's, Diesel, Chevignon, Armani Exchange, Lacoste, L.L Bean, Tommy Bahamas, La Martina, Etiqueta Negra and many more.
- Experience conducting research on market trends, presenting concept and inspiration boards, keen eye for global trends, colors, fabrics and details.
- Experience managing the design process from conception to production.
- Experience overseeing and managing a team of design associates and technicians.
- Knowledge of garment construction, fit, patterns, textiles, lab dips and trims.
- Experience producing artwork for product packaging, brand book, style book.
- Excellent skills in Adobe Illustrator, Photoshop and Microsoft Office programs.

PORTFOLIO:

<http://bycarlostrujillo.com> <http://pasabycarlostrujillo.com>

PROFESSIONAL EXPERIENCE: DESIGNING + CONSULTING BRANDS.

FAIR INDIGO, SYLCA, SUPER EXITO, COLOR SIETE, EVERFIT, PASA, JACK SUPPLIES, LEO, OXFORD, CONFECAB, PAQUIRO, CORZA DENIM, REDITEX, MANPOWER, RENOVA, HERNANDO TRUJILLO, HIP AND BONE, BERCELL, ECXESO, B'GHOST, BOHO, CUPIDO, CREDITEX MARC BOEHLER, NORMAN & TAYLOR, SOLTEX, MAO, FABICON, LA MAJESTUOSA, URBFASHION, MIQUELINA, DAGORRET, RORY.

ACADEMIC EXPERIENCE: TEACHING COURSES + SEMINARS SPEAKER.

CORPORACION MUCHO MEJOR ECUADOR (Ecuador)

Speaker in 3 Consume's Profile Seminars (Seminarios sobre perfiles de consumidor-2016)

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO (Ecuador)

Professor (Maestría en Diseño y gestión de colecciones-2016)

IEPS Ecuador Government (Ecuador)

Speaker in 9 Branding Seminars (Marcas, Consumidor y Etiquetado para programa Hilando Juntos-2015)

ACONTEX (Ecuador)

Speaker in 2 Branding Seminars (Seminarios de desarrollo de marca-2014)

GOBIERNO PROVINCIAL DEL TUNGURAGUA Ecuador Government (Ecuador)

Speaker in 3 Branding Seminar (Seminario de desarrollo de marca-2014)

PUEBLOS UNIDOS (Ecuador)

Speaker in 2 Branding Seminar (Seminario de desarrollo de marca Mercado Mayorista de Ambato-2014)

ALCALDIA DE DON MATIAS Colombia Government (Colombia)

Speaker in 1 Branding Seminar (Seminario de desarrollo de Marcas-2014)

ALCALDIA DE SANTA ROSA Colombia Government (Colombia)

Speaker in 1 Branding Seminar (Seminario de desarrollo de Marcas-2014)

MIPRO Ecuador Government (Ecuador)

4 Seminars (Seminarios para el Manual de la calidad del jean en el Ecuador-2010)

MONTECRISTI Ecuador Government (Ecuador)

Speaker in 2 Branding Seminars (Seminarios sobre denominación de origen-2013)

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO (Ecuador)

Speaker in Creative Processes Seminar (Seminario Iberoamericano de la Academia UTA-2013)

MIPRO Ecuador Government (Ecuador)

Speaker in the first textile and garment manufacture forum in Ecuador (Primer Foro Internacional sobre Sector Textil y Confección en el Ecuador-2010)

LASALLE COLLEGE (Colombia)

Professor (Desarrollo de Marca- 2006)

TALLER 5 (Colombia)

Professor (Desarrollo de Colecciones-2003)

EDUCATION:

MASTER OF FASHION BRAND MANAGEMENT

Istituto Internazionale Polimoda. Firenze, Italy (2003)

DEGREE IN BRAND AND FASHION DESIGN

Chaffey College. California, U.S.A (1995)

BACHELOR OF FASHION DESIGN

Taller Cinco. Bogota, Colombia (1994)

Anexo 6: Cuadro FODA obtenido de las empresas en estudio.

FODA de las empresas en estudio				
	A	C	V	S
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño, investigación, desarrollo. • Una cartera de clientes fieles. • Posición de la marca en el mercado. • Instrucciones de las maquilas en calidad y elaboración de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa está en la capacidad de desarrollar cualquier producto. • Tiene la capacidad de crear y matar marcas. • Tiene un fuerte equipo de trabajo. • No copia, desarrolla. • Procesos personalizados y que marcan diferencia ante los de la competencia. • Capacidad de estudiar a las marcas. • El diseño es la base de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica, se encuentra en el centro del país. • La gente es muy trabajadora. • Establecido en una zona comercial permite vender los productos sin necesidad de viajar. • Manejar un concepto exclusivo pero con un costo bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen una marca posicionada lo que les permite ingresar en el mercado. • Desarrollo que existe dentro de la empresa, lo que permite tener de colección a colección algo totalmente diferente. • El cliente se acostumbró a que la colección nueva sea mejor que la anterior.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • La posición del diseño a nivel de Ecuador está subiendo, permitió que el mercado valore esto. • Los productos ecuatorianos ya pueden competir con otros de diferentes países. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecuador un país de oportunidades. • En la provincia existe un nicho de producción donde se pueden mover. • Se puede invertir en maquinaria, tecnología. • Nuevos nichos ya que el denim es universal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los aranceles bajos de las importaciones, se puede importar maquinaria sin impuestos por la existencia de tratados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas a partir del 2015 las empresas bajaron sus costos pero la empresa decidió mantenerse en el costo y calidad.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • El área gráfica que ahora la empresa lo tiene como un servicio, cuando antes lo tenía como parte interna de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación nuevos profesionales, no cumplen con los tiempos de la empresa. • El tiempo porque dependen de otros factores externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El crecimiento industrial ha sido empírico. • No ha existido el interés en formar una empresa bien organizada. • Desinterés de las autoridades en fortalecer a la industria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información que se pueda adquirir es algo que los limita. • Falta de herramientas complementarias para el desarrollo del producto.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Fluir información de la empresa. • El diseño permite evadir las amenazas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los insumos y materiales se deben exportar y no llegan a tiempo. • Cada año se renovan las legislaciones por parte de los gobiernos. • No se producen materia prima de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los límites propios ya que no se puede justificar en terceros, conformismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la chaquetería que para la empresa la principal competencia es China, lo que ha permitido que se busque nuevas porque los productos de este país tiene muy buenas telas y desarrollo pero les falta calidad y diseño. • Existe mala competencia, desleal.

Anexo 7: Depuración de la información del FODA obtenido de las empresas en estudio.

Depuración de la información del FODA					
	A	C	V	S	
Fortalezas	Desarrollo proyectual del diseño. Cartera de clientes.	Desarrollo proyectual del diseño.		Desarrollo proyectual del diseño. Cartera de clientes.	
	Marca reconocida.	Infraestructura y recursos material y humano.	Infraestructura y recursos material y humano.	Marca reconocida.	
	Consistencia en los procesos productivos.	Estudio de la competencia. Reconoce la importancia del diseño.	Ventaja comercial por la ubicación geográfica. Estrategia de competencia por precios.		
		Existencia de un mercado potencial nacional.	Existencia de un mercado potencial nacional.		
		Indicios de valoración del diseño en el mercado	Acceso a maquinaria y tecnología. El entorno evoluciona hacia la producción y especialización del jean.	Acceso a maquinaria y tecnología.	Costo y calidad estables en el mercado.
		Planificación y desarrollo de los procesos de diseño y creatividad. No valoración del diseño y profesionales del área.	Planificación y desarrollo de los procesos de diseño y creatividad.	Planificación y desarrollo de los procesos de diseño y creatividad. Falta de visión	Desconocimiento sobre fuentes de información y herramientas de apoyo al diseño.
Amenazas	Desconfianza del entorno.	Logística y transporte de materia prima. Inestabilidad política. Importaciones.	Sector productivo poco desarrollado y organizado. Poco apoyo gubernamental.	Competencia desleal nacional e	

**Anexo 7: Herramientas para el autodiagnóstico de la gestión de diseño las empresas
propuesto por el Centro del Diseño de Barcelona.**

Cuestionario

Tipo de empresa (Según la definición de pyme de la Comunidad Europea)*

Pequeña/mediana Grande

Sector de actividad*

Industria

Construcción

Comercio

Servicios

¿A qué tipo de mercado se dirige tu empresa?*

B2B B2C

¿La empresa tiene departamento interno de diseño?*

Sí No

¿Colabora con diseñadores externos?*

Sí No

¿Es la primera vez que utiliza esta herramienta de autodiagnosís en gestión del
diseño?*

Sí No

En caso negativo indicar quanto tiempo hace:

Menos de 1 mes

Entre 1 y 6 meses

Entre 6 y 12 meses

Más de un año

* Campos obligatorios

Empezar la autodiagnosís

Figura 50: Cuestionario de inicio de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD
Fuente: <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=554>

Web de BCD + Totalmente de acuerdo +/- Parcialmente de acuerdo - Totalmente en desacuerdo

A1 Compromiso de la dirección con estrategias de innovación

	+	+/-	-
1 La estrategia de la empresa está detallada en un documento con objetivos y fines por los que competir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 En la estrategia de la empresa la innovación es resultado del análisis comparativo entre la empresa y su entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 La empresa compite estratégicamente por precio, capacidad productiva y distributiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 A través de la comunicación la empresa controla estratégicamente la percepción que de ella tiene el entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A2 Compromiso de la dirección con el diseño

	+	+/-	-
1 La dirección entienden el diseño como recurso de diferenciación de productos y servicios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 El diseño desempeña un papel puntual en la competitividad de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 El área de diseño disfruta de una política específica de inversiones para el desarrollo de sus actividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 La dirección planifica el proceso de diseño como una actividad más dentro de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A3 Estilo y modelo organizativo de empresa compatible con el diseño

	+	+/-	-
1 La empresa está organizada por áreas según la especificidad de funciones de cada una	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 La dirección involucra a expertos externos en innovación o diseño para acciones estratégicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Se fomenta trabajar en equipos interdisciplinarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Las actividades del diseño se abordan sólo a través de la contratación de servicios externos de proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A4 Gestión especializada del diseño

	+	+/-	-
1 La empresa tiene al frente del área de diseño a una persona con un perfil específico para el área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Los gastos del área de diseño tienen un epígrafe específico en la contabilidad de costes a imputar en los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Los proyectos son la única actividad que se programa en el área de diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Se revisan los resultados del área de diseño mediante un análisis de causa-efecto para identificar y corregir errores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar datos de este bloque

Si lo desea puede continuar contestando el cuestionario en una nueva sesión, teniendo en cuenta que hasta que no haya acabado de contestar los cuatro bloques no se puede realizar la autodiagnos. Tanto el cuestionario como el formulario no guardan ningún dato personal en nuestro sistema.

Figura 51: Primer bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD
Fuente: <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=554>

[Web de BCD](#)



Totalmente de acuerdo



Parcialmente de acuerdo



Totalmente en desacuerdo

B1 Integración del diseño a nivel estratégico



1 El diseño desempeña un papel esencial en la innovación de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 La correcta definición de los productos de la empresa se debe a las actividades coordinadas de marketing y diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Los productos de la empresa no son reconocidos y valorados en el mercado por su diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 El público objetivo y la competencia son los únicos factores que determinan los rasgos distintivos del diseño de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B2 Integración del diseño a nivel de políticas



1 El área de diseño es un proceso transversal que involucra a distintas áreas de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 La empresa en materia de diseño colabora con diseñadores externos puntualmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 El contenido y especificaciones del contrato de diseño se estipula al margen del brief	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 La partida económica específica a Diseño incluye capítulos como comunicación, publicidad, stands de ferias...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B3 Integración del diseño a nivel de proyectos



1 Los objetivos de cada proyecto no son claros y precisos, ni se explicitan mediante un documento escrito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Un comité de diseño o responsable de diseño suele coordinar y controlar los plazos y resultados de los proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 El equipo de la empresa que apoya al diseñador abarca todas las funciones necesarias para el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 La información para que diseño elabore un planning en función de objetivos, recursos y costes suele ser insuficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Bloque anterior](#)



[Enviar datos de este bloque](#)

Si lo desea puede continuar contestando el cuestionario en una nueva sesión, teniendo en cuenta que hasta que no haya acabado de contestar los cuatro bloques no se puede realizar la autodiagnos. Tanto el cuestionario como el formulario no guardan ningún dato personal en nuestro sistema.

Figura 52: Segundo bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD

Fuente: <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=554>

[Web de BCD](#)



Totalmente de acuerdo



Parcialmente de acuerdo



Totalmente en desacuerdo

C1 Diseño como proceso



1 El brief de producto deriva de los escenarios generados en la fase de diseño de concepto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Los problemas de comunicación con diseño se deben a la carencia de información sistematizada y codificada en la misma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Involucrar diferentes recursos humanos en las actividades de diseño, ha generado un sistema en la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 A veces, desde diseño se analizan los principales riesgos que pueden surgir en el proceso de desarrollo del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C2 Diseño como tecnología



1 Se elaboran informes previos de patentes y registros de diseño, así como de tendencias y mapas de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 No se tienen definidos protocolos para validar los factores estéticos, funcionales y de uso de las propuestas de diseño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Diseño recurre habitualmente a expertos externos o paneles de consumidores para identificar nuevas ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 No siempre diseño recurre a la realización de modelos físicos-prototipos para validar las decisiones-ideas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

C3 Diseño como áreas



1 La empresa no hace distinción entre el proceso de diseño y el de ingeniería-desarrollo de producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 La comunicación de la empresa está determinada mediante un manual de identidad corporativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 El manual de aplicación gráfica de la identidad corporativa de la empresa está disponible para todas las áreas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 La estrategia de comunicación de la empresa no atiende el control y diseño de los espacios expositivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Bloque anterior](#)



[Enviar datos de este bloque](#)

Si lo desea puede continuar contestando el cuestionario en una nueva sesión, teniendo en cuenta que hasta que no haya acabado de contestar los cuatro bloques no se puede realizar la autodiagnos. Tanto el cuestionario como el formulario no guardan ningún dato personal en nuestro sistema.

Figura 53: Tercer bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD

Fuente: <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=554>

[Web de BCD](#)



Totalmente de acuerdo



Parcialmente de acuerdo



Totalmente en desacuerdo

D1 Estrategias en el lanzamiento de nuevos productos



1 La estrategia de la empresa no está determinada por la estructura del mercado y la situación de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 El I+D es en motor del desarrollo de los nuevos productos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 La expansión del mercado de la empresa es debida a la incorporación de tecnologías y ampliar gama de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Los nuevos productos que la empresa ubica en el mercado nunca responden a innovaciones radicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D2 Motivos para el lanzamiento y posicionamiento de nuevos productos



1 El lanzamiento de nuevos modelos no está determinado por el ciclo de vida de los productos actuales de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 La presión de la competencia y los nuevos hábitos de consumo son el detonante del lanzamientos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Los atributos más relevantes en el proceso de adquisición de los nuevos productos suelen estar identificados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 La elección del canal de distribución y las implicaciones tiene que para el producto y su imagen no está controlado por la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D3 Factores del éxito de los nuevos productos



1 La empresa dispone de un plan de marketing completo asociado al desarrollo de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Diseño y marketing realizan la identificación de los requisitos del cliente criterios de compra de los productos ofertados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 A través del diseño la empresa ha llegado a identificar las combinaciones producto-mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 El nivel de comunicación mantenido con los clientes en el desarrollo de un nuevo producto no suele ser muy alto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D4 Plan de negocio y viabilidad de los nuevos productos



1 Los nuevos modelos dependen de su integración en la líneas de productos de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Las necesidades de capital, beneficios y apoyo financiero, no suelen formar parte del test financiero del nuevo producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Se prevén los costes de los test de mercado en el lanzamiento de nuevos productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Promoción y distribución son los principales costes de introducción de nuevos productos frente a publicidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Bloque anterior](#)



Autodiagnos

Si lo desea puede continuar contestando el cuestionario en una nueva sesión, teniendo en cuenta que hasta que no haya acabado de contestar los cuatro bloques no se puede realizar la autodiagnos. Tanto el cuestionario como el formulario no guardan ningún dato personal en nuestro sistema.

Figura 54: Cuarto bloque de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD

Fuente: <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=554>

Informe de resultados

Puntuación global: **34%**

Comentario: No se está procediendo bien en esta categoría, sería oportuno que se asesorara en entidades o profesionales especialistas en Gestión del Diseño.



A continuación aparece una breve explicación del resultado obtenido en cada bloque.

1 - Condiciones para la incorporación del diseño

Aunque la empresa, al no mantener una posición firme en la definición tanto de su **misión como de su estrategia**, puede estar modificando aleatoriamente los **objetivos y fines por los que competir**, entre los cuales se puede encontrar el diseño de forma ambivalente, por lo que puede estar ocasionando que los productos no mantengan una **relación constante con el entorno** y que la empresa no pueda controlar de visión que de los mismo tiene el mercado.

La dirección de la compañía parece no discernir del todo el papel del diseño, como factor estratégico en la formulación de la **innovación** en la empresa, dado que de forma desigual lo utiliza con fines distintos en cada ocasión. Por ello no desarrolla políticas sistemáticas sobre el mismo, determinadas por las circunstancias del entorno y no por los objetivos estratégicos de la empresa. Razón por la que no tiene un carácter significativo en el organigrama de funciones de la empresa y un escaso peso específico sobre el **coste** real de los productos de la empresa.

El diseño entendido como proceso tiene dificultades importantes de poder desarrollarse dentro de la empresa en las condiciones actuales. Difícilmente podrán establecerse los objetivos en función de una inexistente **relación horizontal** entre áreas, dado que el modelo es eminentemente vertical y autónomo para cada una de ellas. La rigidez de las escasas políticas utilizables por la empresa para determinar los recursos humanos compatibles con el diseño, presupone resultados poco satisfactorios y alejados de los verdaderos objetivos del diseño.

La empresa no considera el verdadero valor a las acciones operativas del diseño y menos de las estratégicas, dado que su organización y supervisión no están siendo atendidas por el **personal adecuado**. Por todo ello los resultados que la empresa obtiene desde el diseño no son satisfactorios, ya que no se están abordando todas las **actividades** que el diseño presupone, no se tiene capacidad de controlar y comprobar resultados, y es imposible para la empresa cifrar la repercusión del diseño en el coste general del producto.

2 - Niveles de integración del diseño

La escasa presencia del diseño a nivel estratégico, hace que el **posicionamiento** de la empresa en el mercado no sea a través de sus ventajas competitivas y posicionamiento de su imagen respecto del usuario final. La escasa capacidad por parte de la empresa en adecuar su posicionamiento y oferta a las exigencias del mercado constantemente en cambio, se debe a que estratégicamente no están entre los objetivos por los que competir diseño y marketing. Por ello, se pueden estar desaprovechando oportunidades a corto plazo, perdiendo las de medio y largo plazo, así como la coherencia de la misión empresarial. La **planificación estratégica** del diseño exigiría investigar la existencia de necesidades y el desarrollo del **concepto de producto** capaz de satisfacer necesidades existentes o nuevas.

Subrayar la importancia del diseño, cuál arma estratégica para el futuro, no significa convertirlo en una nueva forma de marketing orientado al producto. Significa por el contrario haber comprendido la importancia del proyecto de producto, como proceso de síntesis entre las exigencias del mercado y las características que el producto tiene que tener para satisfacerlas de la mejor manera. En el vasto panorama empresarial actual el interés por el diseño admite muchas configuraciones, que reflejan la predisposición de las superioridades hacia las funciones proyectivas, como instrumento para mejorar la competitividad, para continuar la tradición (historia de la empresa, know-how e imagen adquirida), para satisfacer la demanda de calidades estéticas por parte de los consumidores.

La cultura proyectual a través de la disciplina del diseño no parece estar del todo bien vinculada en la cultura empresarial, lo que puede derivar en complicaciones de posicionamiento en el mercado. La cultura del proyecto de la empresa desaprovecha al diseño como acción proyectiva portadora de dimensiones prefiguradoras e ideadoras, dentro del sistema estructurado de la empresa. Las carencias operativas del diseño en la actividad proyectual no están permitiendo definir nuevas funciones ligadas a su desarrollo, como proceso global, que partiendo de una idea y a través del proceso proyectivo invierte todas las estructuras y procesos empresariales, traduciéndolas en un producto destinado a satisfacer una necesidad emergente. Superar estas deficiencias de logística son paso previo para que la empresa, a través de la gestión del diseño (gestión de los medios de alto contenido de conceptualización), puedan mediante los proyectos mediar las dos culturas y trasladarlas a un lenguaje común dentro de la misma. De hecho, la integración entre las distintas funciones empresariales, los servicios informativos, las ventas, la promoción y la planificación además de la coordinación entre las distintas áreas disciplinares implicadas en la definición y realización del producto, está todavía por realizarse.

3 - Concepto de diseño

La empresa adolece de criterios preestablecidos sobre el proceso de diseño, porque en cada proyecto parece manejar caracteres de singularidad impuestos ante la necesidad de encontrar nuevas claves y datos por la flexibilidad exigida por el mercado. Por lo que asistimos a un proceso en el que están implicados escasos dispositivos-recursos de la empresa, por lo que el número de competencias caracterizadoras de la multidisciplinaridad, no contribuye de modo decisivo a averiguar que soluciones serían las más acordes a las exigencias generales y a las especificaciones de la empresa. La concreción del proceso de diseño como dinámica para conceptualizar objetivos y proyectos que conducen a la obtención de productos, elaboración y procesado de datos para orientar los proyectos, movilización de recursos técnicos, humanos y financieros ... debería ser desarrollada por la figura del gestor del diseño como galante de su supervivencia y operatividad.

Es posible, que las debilidades manifiestas de la empresa se centren en las variables tecnológicas del diseño, en el dominio de las habilidades intelectuales antes que en las instrumentales. Superarlas, posibilitaría, mediante el desarrollo de los potenciales analítico-creativos, aumentar las posibilidades de análisis de los problemas y adopción de respuestas en la determinación del perfil conceptual del producto: con la investigación de los aspectos caracterizadores del producto a diseñar (precedentes; evolución formal, técnica y de uso; aplicaciones, alternativas actuales; tendencias); de los aspectos del entorno propio del producto (comercial, de utilización del producto, de complementación o competencia, de integración o independencia); los relacionados con el usuario (percepción visual, distinción o identificación, imagen, actualidad y moda; expectativas de adquisición; rendimiento y durabilidad).

Que la empresa no tenga adecuadamente implementadas las distintas áreas de actuación del diseño, esta provocando que las innovaciones que comprenden nuevos productos no sean lo suficientemente eficaces como se quisiera. Una gestión colegiada del diseño debería centrarse en los aspectos de mayor debilidad en los que se inscriben las actividades de diseño: el área de diseño industrial o de producto (actividad dentro del conjunto de recursos que moviliza la empresa para alcanzar sus objetivos, donde diseño determina todas las características del producto, uniendo la experiencia, los conocimientos técnicos de productos y de los procesos de fabricación del diseñador, a las previsiones de marketing); la comunicación de producto (diseño crea las mejores condiciones para su identificación y reconocimiento: marca, catálogos, anuncios, stands, envase, embalaje, etiquetas y otros elementos auxiliares, sacando al producto del anonimato y reclamando la atención de los compradores y consumidores); imagen corporativa (diseño potenciar los rasgos de identidad de la empresa transformándolos en valores de mercado).

La incorporación de cualquiera de estas áreas implicará por parte de la empresa una decisión relacionada con la importancia que se le va a otorgar al diseño y en consecuencia su posición relativa respecto a los objetivos y actuaciones generales de la empresa.

4 - Diseño y lanzamiento de nuevos productos

Actualmente la empresa apenas se defiende en un entorno descrito como de economía tradicional (no global), que le ha permitido moverse de modo reactivo respecto del mercado, cumpliendo escuetamente con los cánones de la gestión clásica, donde la influencia de los resultados históricos de la empresa ha sido la garantía de continuidad lineal entre pasado y futuro. Esta actitud en la globalización es arriesgada y sitúa el problema principal para la empresa en el plano social, por lo que sus ventajas en términos de supervivencia, configuración, competitividad, de respuesta al mercado, de innovación están condicionadas por este entorno. Superar el déficit actual y adoptar la dinámica de escenarios, modificará el comportamiento reactivo actual frente a los cambios del mercado, determinado por la presión de los resultados económicos.

La fragilidad de la integración de las variables; producto, precio, distribución y comunicación... se debe a la ausencia de un acoplamiento de las mismas, cuya eficacia debiera verificarse constantemente y, en caso de que las condiciones de partida se modifiquen, disponer de los necesarios correctores tácticos. Cualquier decisión relativa al nuevo producto o al existente por parte de la empresa no debería prescindir de los análisis de la demanda potencial (las dimensiones, las costumbres, las motivaciones, el proceso de decisión de compra); de la oferta de la competencia (el tipo de productos, la calidad ofrecida, el posicionamiento en el mercado, las ventajas y desventajas, el precio); de las tipologías distributivas y del ciclo de vida del producto.

Dado el nivel de implementación y control de los factores que determinan el nivel de éxito de los productos de la empresa, la influencia del saber proyectivo a través del área de diseño se esboza como una actividad cardinal para el éxito deseado. Ello dependerá de la gestión del diseño, actividad que deberá asumir un papel principal en el desarrollo de la nueva generación de productos. A la gestión del diseño se le deberá confiar la labor de localizar, conectar y valorar los recursos internos y circunstancialmente los externos de la empresa, y desarrollar la cultura de la empresa y la cultura del proyecto.

Siendo absolutamente necesarios los factores económicos a la hora de decidir el lanzamiento de nuevos productos, se ponen de manifiesto insuficiencias al medir la rentabilidad, al no utilizarse métodos con los que minimizar los riesgos y costes que dicha acción presupone. Los recursos invertidos por la empresa en el desarrollo de sus nuevos productos que incluyen costes de investigación, diseño, planificación de marketing, tests de mercado..., no estando explícitamente imputados en esta valoración, no dejan de estar implícitamente originados dentro de la empresa. Estos costes, en los que se incurre antes de lanzar el producto al mercado y, por tanto, antes de saber si tendrá éxito o no, están suponiendo para la empresa que la rentabilidad de un producto con éxito deba de ser tal que absorba los costes de los que no llegaron a comercializarse, pero generaron costes incluso llegaron a la fase de diseño.

Figura 55: Informe de los resultados de la herramienta de autodiagnóstico de la BCD

Fuente: <http://www.bcd.es/es/page.asp?id=554>

Anexo 8: Plataformas de las herramientas de apoyo para la gestión del diseño propuesto por PRODINTEC y la Pontificia Universidad Javeriana.



Figura 56: Presentación Herramienta de Autodiagnóstico en Diseño
Fuente: (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 59).



Figura 57: Inicio Herramienta de definición estratégica
Fuente: (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 84).



Figura 58: Inicio Herramienta de conceptualización
Fuente: (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 119).



Figura 59: Inicio Herramienta de preproducción
Fuente: (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 144).



Figura 60: P Inicio Herramienta de precomercialización
Fuente: (PRODINTEC, Pontificia Universidad Javeriana. , s/f, pág. 166).