

# Análisis de caso sobre la gestión de una marca de diseño independiente de indumentaria en Quito

Diana Tamara Molina Reyes <sup>(1)</sup>

---

**Resumen:** Se analizan las prácticas de gestión comunicacional de Mashasha, una casa de diseño independiente de indumentaria de la ciudad de Quito, para observar sus estrategias comunicativas de posicionamiento en el mercado. Mediante una investigación de tipo mixto, que contempla entrevistas a su creadora y encuestas al público objetivo, se determina que existen importantes brechas en la gestión de marca por falta de conocimiento de su creadora y los costos de este proceso, lo cual genera un escaso reconocimiento de esta casa de diseño aun cuando el público tiene conocimiento sobre este ámbito comercial y que lleva, finalmente, a su desaparición.

**Palabras clave:** diseño independiente - diseño ecuatoriano - gestión de marca - gestión comunicacional.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 119]

---

<sup>(1)</sup> **Diana Tamara Molina Reyes.** Licenciada en Artes contemporáneas con especialización en Diseño de Modas por la Universidad San Francisco de Quito (Ecuador), Master en Gestión del Diseño por la Universidad de Palermo (Argentina). Emprendedora y gestora de TMR, marca de diseño independiente de indumentaria y docente de Expresión Artística en la Unidad Educativa Isaac Newton. Mail: tamaramrdesign@gmail.com

## Introducción

El presente artículo, nace de una investigación más amplia presentada en el año 2020, para la cual se investigó la gestión comunicacional de marca realizada por cinco casas de diseño independiente de indumentaria. Esta rama del diseño ha tomado fuerza en la última década (Escobar, 2017, p. 5; Paredes, 2017). Se trata de un nicho de mercado en el que el usuario prefiere cierta exclusividad antes que la producción en masa y a gran escala. Su modelo de gestión se basa en la innovación y el valor agregado diferenciador de otras marcas. La mayoría de los diseñadores independientes no colocan sus productos en las grandes tiendas o almacenes, ellos tienen su propia tienda sea física u *online* en la que dan prioridad a las necesidades del cliente dándole un toque de originalidad (Chiesa,

2012, p. 12). Están ligados con el hecho de no conformarse con ideas preconcebidas, ser independiente de juicios externo y mantener un nivel de perseverancia para ganar una mejor expresión en ambientes que carecen de rutina o marcas de tiempo. Por esto, el mayor problema de los diseñadores independientes es el manejo y gestión de su marca, ya que se encuentran más enfocados en la parte artística y su naturaleza de no planificación (Saviolo & Testa, 2007, p. 24).

La gestión del diseño se define como la organización de procesos de forma que permitan desarrollar nuevos productos y servicios (Miranda, 2000). La gestión provee respuesta efectiva antes las necesidades que emergen en la empresa y permite que se emplee el diseño de forma igualmente efectiva. En el ámbito del mercadeo es importante que el logo, el nombre, la misión, visión, principios, valores y cultura de la empresa estén bien ligados a lo que la marca expresa para que el consumidor no tenga una percepción equivocada (Aguilar, Bermeo y Guerrero, 2015, p. 18). Por ello es fundamental realizar la gestión desde la arquitectura de marca, su identidad e imagen hasta su notoriedad (Lara, Saltos, Mayorga, & Carvajal, 2017, p. 60).

Para poder posicionar la marca, los medios de comunicación permiten un nivel de interacción que, en sus primeros años, era regulado por medios masivos como la televisión, la radio, revistas u otro medio impreso; después según la marca y el objetivo de venta tuvieron un papel importante las estrategias *below the line* (BTL) que son formas alternativas de publicar las marcas y posicionarlas.

Se requiere del estudio sistemático de casos exitosos y otros casos en los que los riesgos han llevado a las marcas a optar por su salida del mercado. Del mismo modo, resulta relevante contrastar las experiencias de los creadores con las informaciones y las impresiones que reciben los públicos objetivos, de manera que se pueda observar un panorama más completo de los fenómenos asociados con la gestión de marca.

Este artículo presenta el caso de Mashasha, en el que se ha identificado una gestión de marca que presentó desafíos en cuanto al desarrollo de estrategias de comunicación que garantizaran su permanencia en el mercado. Los elementos revisados, permitirán identificar los efectos que condujeron a su eventual salida. Se propone que, en el caso de esta casa de diseño, la ausencia de elementos de gestión comunicacional, dentro de un plan estratégico de mercadeo y el desconocimiento de temáticas específicas relativas al tema, pusieron en riesgo la vida de las marcas, en una rama del diseño que debe hacer grandes esfuerzos por competir dentro de una lógica de mercado que no es particularmente sensible a las innovaciones propuestas por el diseño independiente.

En líneas generales, se ha propuesto como hipótesis que, para el caso estudiado se hizo mayor énfasis en otras prácticas relacionadas con la gestión de negocio, dejando de lado la gestión comunicativa de sus marcas, es decir, sin advertir que la misma es un objeto necesario y significativo entre el diseñador, los productos y las relaciones con su público objetivo. Dado ese contexto, las preguntas que orientaron esta investigación fueron las siguientes:

1. ¿Qué acciones de comunicación lleva adelante una empresa de diseño independiente de indumentaria para gestionar su marca?
2. ¿Se realizan análisis datos, informaciones y/o entrecruzamiento de significaciones y sentidos a la hora de construir su marca?

3. ¿Qué criterios se utilizan para medir la efectividad de dichas acciones comunicacionales frente a su público objetivo?
4. ¿Tienen los diseñadores acceso a formación e información especializada para gestionar sus estrategias de marca?

Se presentarán las respuestas a estas interrogantes a partir de la exploración del caso mencionado. En primer lugar, se expondrá un componente teórico con el concepto general de diseño independiente para, posteriormente, abordar la realidad del diseño independiente de indumentaria en Ecuador. Luego, se realizará una aproximación al tema de la gestión de marca, específicamente en su aspecto comunicacional, para dar paso a las pautas metodológicas que se cumplieron para obtener los resultados que se presentan y finalizar con las conclusiones y recomendaciones que se siguen a partir de la interpretación de los datos obtenidos.

## **Abordando la realidad del diseño independiente de indumentaria en Ecuador**

La última década ha visto el surgimiento de un conjunto importante de marcas de diseño independiente en la ciudad de Quito (Pérez, 2012, p. 47). La necesidad de generar emprendimientos propios, principalmente por razones económicas, posiblemente explique el surgimiento de iniciativas de este tipo, pero también hay una necesidad significativa de autonomía en las decisiones de diseño y producción (Brenes, 2007, p. 17).

Ha sido una problemática común encontrar en diferentes tipos de emprendimientos, y no son una excepción los de diseño independiente de indumentaria, limitaciones en lo referente a conocimiento de temas relacionados con la gestión estratégica ya sea administrativa, proyectiva, de procesos y de comunicación (Leiro, 2006, p. 15). Esto tiene como consecuencia que los diseñadores tengan una visión restringida del mercado al cual se dirige su marca, debido a que no pueden caracterizar adecuadamente a sus públicos, comprender sus intereses y generar mecanismos específicos que les permitan vincularse con ellos, por lo que se generan acciones comunicativas inadecuadas, lo que implica un posible truncamiento en el posicionamiento de las marcas.

Aunado a esto, las marcas de diseño independiente de indumentaria que logran posicionarse en el mercado enfrentan la tarea de vencer al mercado de la producción masiva y la globalización, además de competir con otras marcas que surgen cada año (Acha, 2009, p. 72). Esto forja un entorno en el que los participantes compiten en condiciones desiguales y sin la guía de una planificación de mercadeo configurada especialmente para apoyar sus objetivos y cubrir sus necesidades.

### ***El diseño independiente***

Todas las actividades desempeñadas en lo cotidiano pueden ser consideradas como diseño, pero cuando esas actividades son creadoras se convierten en objetos útiles para la satisfacción de necesidades. Scott (1991, p. 25) expresa que estos requerimientos de las personas no son solamente físicos, sino que pueden ser espirituales y emocionales. A esto, María Eugenia Correa (2008) añade que:

Estos productos se encuentran definidos por una estética, un sentido, un significado propio que les brinda una identidad. Estas producciones no pueden verse fuera del escenario emergente del diseño contemporáneo, ni pueden pensarse alejadas del campo cultural del cual emergen. Sus productores han creado y han definido un modo de producir estos objetos tan alejados de la producción masificada, y resultante de una realidad que, si bien los contuvo, ellos supieron adaptarse a ella y producir desde la imaginación, desde el saber/hacer y con escasos recursos económicos a su alcance (p. 1).

Si se toman en consideración diferentes enfoques sobre la conceptualización del diseño y su diferenciación con artesanía y arte, se procede a plantear una definición que es la adoptada a lo largo del presente estudio, acuñada por la autora de esta investigación: diseño independiente es la creación de productos visualmente atractivos que cuentan con una determinada estética, que poseen un propósito y utilidad clara, los cuales son producidos artesanalmente con un límite en la cantidad de productos y que son concebidos por un diseñador profesional. Esta definición es acorde con un modelo de negocios también independiente, al cual se ajusta la definición de «emprendimiento».

Según lo señalado por Chiavenato (2009), es fundamental para el éxito de los emprendimientos que los diferentes públicos, por reciprocidad, adquieran compromisos con el negocio. En el caso de los clientes, además del producto de diseño ofrecido por el emprendimiento, para obtener el compromiso, se debe proveer una experiencia satisfactoria de compra que inicia desde la promoción de la marca y continúa hasta el servicio postventa, y se deben incluir elementos como la solución de sugerencias y quejas, además de administración de relaciones con el cliente.

### ***Gestión de marcas de diseño***

Uno de los elementos importantes para generar relaciones y compromisos con grupos es la diferenciación por medio de una adecuada gestión de marca para participar de manera beneficiosa dentro del mercado.

Se debe recordar que las marcas de diseño independiente no solo compiten con sus pares sino con marcas industriales y con productos artesanales. Para el conjunto de la empresa, la gestión de marca debe representar una preocupación ya que este proceso es lo que contribuirá a establecer un compromiso con los públicos objetivos y garantizar la permanencia de la empresa.

En cuanto a la aplicación de estas cuestiones en el campo del diseño, Viteri (2018) afirma que prestar atención a estos temas es de gran importancia para poder generar un impacto mayor en los segmentos y públicos que se quieran alcanzar. Mientras más especificidad se logre, se abonará el terreno para permitir que la marca se mantenga por una mayor cantidad de tiempo, propiciando incluso el trabajo en conexión con otros campos de trabajo. Se considera marca al nombre, marca comercial, logotipo, símbolo o una combinación de estos elementos, que representa a un conjunto de productos o servicios, de tal forma que este conjunto se diferencie de la competencia. En tal virtud, la marca representa una promesa de la parte vendedora de proporcionar, de manera consistente, un conjunto específico de características, beneficios y servicios a los compradores (Kotler & Keller, 2006). En el caso de los diseñadores independientes, la dirección de la empresa suele darse, en la mayoría de los casos, por los propios diseñadores, quienes administran y gestionan al emprendimiento y la marca. Sin embargo, existen algunas otras empresas en las cuales la dirección, administración y gestión la realiza un socio fundador el cual, generalmente, es quien tiene mayor experiencia en estos ámbitos y pueda estructurar de mejor manera la parte administrativa.

### ***La realidad en el Ecuador***

Uno de los elementos más complejos en el desarrollo de la presente investigación fue perfilar la situación actual de la industria del diseño de indumentaria en Quito DM, en particular del diseño independiente, por la dispersión de los datos. A partir de información reportada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador (INEC, 2019), se recopiló la información del número de empresas a nivel nacional, ya que no existen datos por ciudad, que se dedican a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros y productos relacionados esto permitió conocer la incidencia de este campo en la economía de la ciudad de Quito. También se recopiló la información del número de microempresas a nivel nacional que se dedican a la fabricación de productos textiles, prendas de vestir, cueros y productos relacionados. Este proceso arrojó como resultado cinco nombres de empresas que son: Alcatraz, Dominga, Cardanas, Warawa y Mashasha, que fueron las marcas abordadas en el estudio original. Cuatro de las marcas están activas y una salió del mercado debido a que económicamente no fue sostenible en el tiempo.

Para cada marca se analizó el sistema de gestión económica para alcanzar sus objetivos económicos y financieros, las estrategias para la gestión de su proyección en el futuro y las estrategias de comunicación, tanto interna como externa. De igual forma, se observó lo vinculado con la participación de la marca en el mercado.

A partir de dicho estudio, se selecciona a Mashasha, la marca que ya no está activa, como caso emblemático para analizar la importancia de un tipo de gestión que, específicamente, aborde el tema comunicacional de forma que pueda arrojar luces sobre el camino que las marcas podrían seguir en miras de alcanzar una mejor proyección y desempeño dentro del mercado. Este caso, se ha tomado por ser paradigmático respecto del tipo de riesgo que se corre al no realizar una adecuada gestión de comunicación.

Para la obtención de datos se acudió a la realización de entrevistas para el abordaje de experiencias y opiniones de fuentes primarias (Namakforoosh, 2005) y a la realización de encuestas para observar la relación del público con la marca analizada. Se adopta un enfoque de estudio de casos para conocer y comprender la particularidad de una situación para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo.

Para analizar esta marca, se observará una pequeña introducción y detalles sobre su impresión. Otro elemento de importancia será analizar las estrategias de gestión aplicadas. En primer lugar, se analizará el sistema de gestión económica, el cual permite tener procesos y procedimientos útiles para garantizar que la organización realice todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos económicos y financieros planteados.

En segundo lugar, se observarán las estrategias para la gestión de la proyección. Esto hace referencia a los procesos y procedimientos que permiten visualizar a la marca en un futuro, permite proyectar al negocio y su rentabilidad en los años siguientes tomando en cuenta los escenarios óptimos y analizando los posibles riesgos e impactos para ser atendidos. Se revisarán también las estrategias de comunicación, tanto la comunicación interna como la externa; en cuanto a la interna relacionada con la información destinada al personal, el ambiente laboral; en cuanto a la comunicación externa relacionada a la creación de la marca, su difusión, relaciones públicas, publicidad de productos y promociones a través de plataformas tradicionales o digitales. De igual forma, se observará lo vinculado con la participación de la marca en el mercado.

## Resultados

### *Mashasha*



Figura 1. Logo de Mashasha. Fuente: Mashasha, 2013.

Esta casa de diseño fue creada por María Gracia Calderón, quien es diseñadora egresada de la USFQ y con una carrera en Administración de Empresas. A partir de la inversión de capital familiar abrió una tienda propia en la plaza de Cumbayá, llegando a manejar un número importante de clientes con su propuesta de moda bohemia *chic*, exclusiva para mujeres. También ha ejercido como profesora universitaria. Llegó a tener participación en ferias itinerantes. Actualmente, la marca ha desaparecido del mercado.

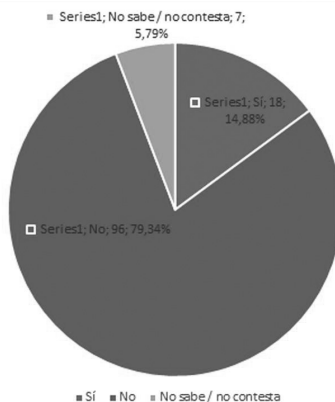
María Gracia, ex/diseñadora independiente, en su entrevista, comentó que el valor agregado de su marca era la versatilidad combinada en ropa moderna “cada colección tenía algo distinto y en tendencia, a la moda, también había cosas fuera de lo común, quizás, en cierta medida, extravagantes” (Calderón, 2020).

En cuanto a la gestión económica, por un lado, María Gracia explica que su formación en administración de empresas le sirvió para los procesos financieros y administrativos del negocio, le ayudó a desenvolverse en temas como recursos humanos, impuestos, ganancias, costos e inversión. Sobre la gestión de proyección, por otro lado, ya que la marca es independiente, en un futuro, las piezas no podrían ser masivas porque son exclusivas. Sin embargo, la ex/diseñadora refiere que le hubiese gustado seguir sosteniendo su negocio y la exclusividad de los productos.

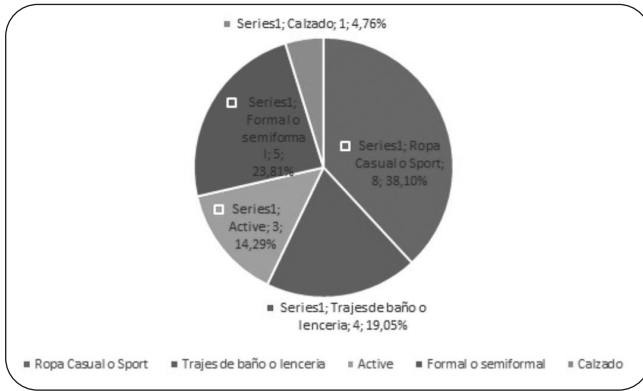
Acerca de la gestión de comunicación, considera que, en su momento, le faltó trabajar su marca en *marketing* y publicidad, por lo que considera que uno de los factores por lo que salió del mercado es por no comunicar adecuadamente sus productos, aunque justifica que al no tener ingresos tampoco tenía recursos para publicitar.

En el aspecto de la comunicación estratégica de la marca hacia el público objetivo, María Gracia explica que al no tener una formación sobre comunicación buscó, pero solo para relaciones públicas, se apoyó en personas o empresas que le apoyaban en gestionar espacios para presentar el producto; sin embargo, asesoría en estrategias de comunicación no buscó. Sobre su participación en el mercado, comenta que en el Ecuador existe un problema, ya que las personas prefieren comprar productos hechos en China en lugar de un producto ecuatoriano exclusivo o realizado de forma independiente.

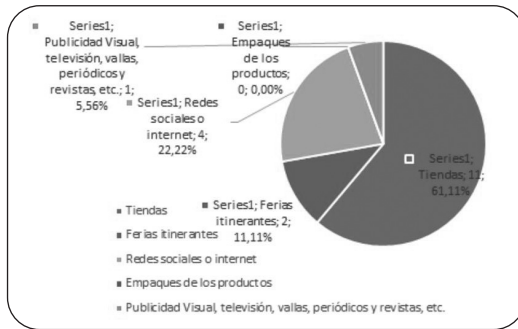
El análisis de las encuestas acerca de esta marca arroja la siguiente información:



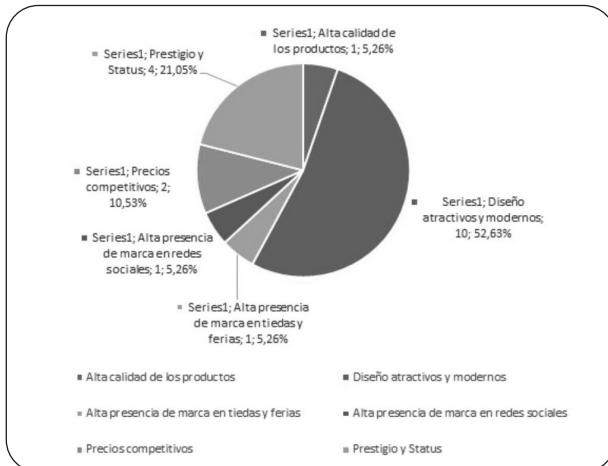
**Figura 2.**  
Reconocimiento de  
marca Mashasha.  
Fuente: Elaboración  
propia.



**Figura 3.** Tipo de prendas asociadas a marca Mashasha. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 4.** Lugar donde se ha observado la marca Mashasha. Fuente: Elaboración propia.



**Figura 5.** Frecuencia porcentual de valores asociados a marca Mashasha. Fuente: Elaboración propia.



Al analizar las respuestas obtenidas para Mashasha, se observa que pocas personas reconocen la marca, lo que indica que su gestión no ha sido correcta. En cuanto a los productos que fabrican, quienes conocen la marca relacionan diferentes productos a esta, siendo la ropa casual el de mayor incidencia, seguido de la ropa formal o semiformal. Los puntos en los que la marca se ha dado a conocer son principalmente tiendas o puntos de venta y, en cuanto a los valores asociados, por un gran margen, la gente piensa que Mashasha destaca por sus novedosos y atractivos diseños, es un punto fuerte que se puede explotar para vender la marca, aunque ha de concentrarse la atención en el alto porcentaje de personas que desconocen esta marca.

A modo de resumen, se puede señalar que el manejo de la marca y gestión del diseño de las empresas estudiadas no tuvieron un gran impacto, puesto que muy poca gente reconoce los logos de la empresa y, aun reconociéndolos, no todas las personas encuestadas pueden decir qué tipo de productos realmente producen y comercializan. En el caso de Mashasha esto posiblemente llevó a la desaparición de la marca. Con estos datos, se afirma una vez más la necesidad urgente de que los diseñadores se preparen en el tema de marca, comunicación y administración; y, en caso de no poder hacerlo, contratar servicios profesionales de este tipo para que su casa de diseño pueda superar la vida fugaz que tienen los negocios de este tipo en la ciudad de Quito.

Al considerar que la marca es el nombre, marca comercial, logotipo, símbolo o una combinación de estos elementos, que representa a un conjunto de productos o servicios, es necesaria una definición adecuada, de manera tal que pueda diferenciarse de la competencia. De este modo, el público objetivo puede acceder a un tipo de experiencia o promesa que la parte vendedora le proporciona de manera consistente (Kotler & Keller, 2006, p. 188). En el caso de Mashasha, si bien esto estaba logrado, hay una brecha en la capacidad para poder comunicar al público estas cualidades.

La realidad de los emprendimientos de diseño es que las marcas surgen a partir de los mismos diseñadores. No solamente se trata de identificar o representar un conjunto de productos, sino que contienen una filosofía diferenciadora. Para la creación de una marca es necesario que se genere un estudio detallado del mercado al que se pretende dirigir. En el caso de las empresas de diseño, como lo señalan Schmith y Simonson (1998), muchas no están en capacidad de realizar el tipo de investigación que se requiere para establecer los parámetros que le puedan orientar y permitir mantenerse dentro de un mercado específico. El proceso de posicionamiento que se logra al establecer una relación entre el imaginario de las personas con las características del producto o servicio que ofrece proviene de garantizar que el consumidor tendrá aquellos valores, creencias y calidad bajo los cuales la empresa fue creada. En el caso de los negocios de diseño independiente, debido a las propias limitaciones en la producción (cuantitativamente menores a las marcas en el mercado global), es importante fijar la marca a la calidad de su producto. Para Mashasha, si bien los valores asociados a su marca coinciden con los que la marca asume para sí misma y lo que propone como identidad, como ya se ha mencionado, una gran cantidad de personas usuarias de productos de diseño independiente manifiesta no conocer la marca, es decir, que no hay una proyección adecuada de la casa de diseño ante su público objetivo.

La realidad a la que esto se suma es que las marcas de diseño independiente deben superponerse al propio desconocimiento del término, no solo entre los clientes sino entre los

mismos creadores. Se dificulta la relación entre marca y productos cuando en el mercado se ubican en la misma categoría a piezas que pertenecen al diseño independiente junto con otros que se pueden definir como artesanías. Los profesionales del diseño deben hacer una diferencia al momento de plantear sus líneas de trabajo y, naturalmente, su marca (Spina, 2006), de tal forma que se diferencien de la competencia de bienes genéricos y artesanales. Esta es una de las brechas a las cuales se enfrentó Mashasha en su momento, puesto que el público tiene preferencias por los productos de consumo masivo, provenientes del extranjero y se le dificulta conectarse con otras propuestas.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, se puede notar la importancia del posicionamiento de las marcas para los negocios de diseño independiente con el fin de continuar en un mercado competitivo, por lo que se establece como un imperativo implementar actividades estratégicas de gestión de dicha marca.

En el caso de los diseñadores independientes, la dirección de la empresa suele darse, como en el caso de Mashasha, por los propios diseñadores, quienes administran y gestionan al emprendimiento y la marca. Sin embargo, cuando los creadores no tienen el conocimiento o los medios para hacer una gestión adecuada, se corre el riesgo de desaparecer del mercado, lo cual ha sido una realidad en el caso de esta casa de diseño.

## Conclusiones

Las estrategias de gestión permiten organizar las necesidades, los procesos y los recursos con los que dispone la empresa y gestionarlos de la mejor manera. La creadora de Mashasha reafirma la necesidad de saber administrar adecuadamente un negocio, más si se tiene la expectativa de permanecer en el tiempo en el mercado. En un negocio con cualquier razón social es imprescindible conocer sobre administración y finanzas, por lo que, la creadora de esta casa tomó la decisión de incluir el componente administrativo dentro de su formación y buscar asesoramiento, aunque no siempre pudo aplicar correctamente sus conocimientos. Los costos de contratar a otras personas para apoyar con esta área son altos para poder ser manejados con la irregularidad de los ingresos de un emprendimiento de diseño independiente.

La diseñadora entrevistada afirma que es muy importante la comunicación dentro de su negocio, más al ser sobre diseño de indumentaria, sin embargo, trabajar sobre la comunicación no fue considerado desde un inicio por Mashasha y eso causó muchas dificultades. Respecto de la participación en el mercado, la creadora señala que el mercado de diseño independiente de indumentarias es pequeño, además que los consumidores no están preparados para consumir marcas independientes,

En cuanto a lo observado a partir del procesamiento de las encuestas, la marca resultó ser poco reconocida por el público, por lo que las asociaciones entre los logos, nombre de empresa y productos son débiles y escasas. Para el público que sí conocía a la casa de diseño, la marca estudiada destaca por sus diseños atractivos y novedosos y logran vincular la marca con el tipo de prendas que elaboran.

Existe una correspondencia general entre la experiencia de los usuarios encuestados y la narrativa de la diseñadora entrevistada. Se aprecia que los usuarios refieren, en su mayoría, que no conocen a la marca estudiada, aunque sí conozcan lo que es el diseño independiente. Es decir, que el hecho de que –tal como lo refiere la entrevistada–, la marca no pasó por procesos consistentes de gestión de mercadeo –y a veces por ningún tipo de proceso de gestión de comunicación–, incide en el hecho de que los usuarios no reconozcan a las marcas. Al no conocerse las marcas, no se reconocen los productos que estas fabrican. Lo mismo puede decirse acerca de sus cualidades, lo que puede relacionarse con el escaso esfuerzo de mercadeo que refiere la entrevistada, explicado tanto por la falta de conocimientos y experiencia en esas áreas como en el elevado costo de los servicios profesionales en esta materia. Estos resultados ponen en evidencia que se requiere realizar un trabajo de comunicación que permita extender el reconocimiento de las marcas por parte de los consumidores ya que otras marcas corren el riesgo en el cual cayó Mashasha que es el de desaparecer del mercado, aun cuando tenían una propuesta atractiva.

En definitiva, la gestión de mercadeo, especialmente lo que se refiere a la gestión de comunicación, es un área de mejora sobre la cual la diseñadora entrevistada –y se podría señalar que las marcas de diseño emergente–, pueden actuar con el fin de incrementar el nivel de conocimiento que el usuario tiene sobre marcas específicas. Las estrategias aplicadas son básicas e incompletas (concepto, logo, relaciones públicas, venta en redes sociales) y a menudo insuficientes para generar un posicionamiento fuerte que se evidencia en la minoría que recuerda las marcas e identifica correctamente sus productos. En el emprendimiento estudiado no se reconocieron acciones de mercadeo sistemáticas para acercarse al público. Estos vacíos pueden explicar de manera satisfactoria el comportamiento del público en cuanto a su capacidad para reconocer las marcas estudiadas, es decir, la ausencia de estrategias de mercadeo y comunicación construidas para alcanzar de manera efectiva a públicos actuales y potenciales permite mirar de forma renovada la fugacidad que se ha reseñado en el presente estudio y de la cual padeció Mashasha.

## Recomendaciones

Como una posible solución a la problemática de administración económica y burocrática se recomienda a los diseñadores tomar cursos o carreras ligados a estos temas como administración de empresas de manera que puedan complementar el tema artístico con el de gestión, ya que ambos son los que llevan a que una marca tenga éxito y se mantenga en el tiempo.

Por otro lado, deben también estudiar y aprender sobre la comunicación de forma integral, estas son dos aristas, la una interna que les permita gestionar la información entre los actores que interactúan dentro de la empresa, diseñadores y administradores, con la finalidad de mejorar los procesos y llevarlos a un máximo desenvolvimiento; la otra arista corresponde a la comunicación externa en donde se manejan los temas de visión, misión, principios, políticas, y otros, también se gestiona la marca mediante plan de comunicación de publicidad y *marketing*.

Si el propio diseñador o la empresa no pueden realizar estas tareas, se recomienda contratar los servicios profesionales o asesorías en esos puntos pues, de otra manera, la marca corre el riesgo de desaparecer.

## Referencias Bibliográficas

- Acha, J. (2009). Capítulo 5 y 6: Las Artes, Los diseños. Artes tecnológicas. En J. Acha, *Introducción a la teoría de los diseños* (págs. 69-108). México D.F.: Trillas.
- Aguilar, W.; Bermeo, J., & Guerrero, J. (2015). *Conceptos Introductorios Sobre Branding*. Machala: Universidad Técnica de Machala.
- Brenes, G. (2007). Emprendedores costarricenses revelando algunos de sus secretos. *TEC Empresarial Vol.1 Ed.2*, 16-19.
- Calderón, M. G. (15 de octubre de 2020). Gestión de marca María Gracia. (T. Molina, Entrevistador).
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. 2da edición*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chiesa, M. (2012). *Buenos Aires es tendencia: diseño de indumentaria en la era digital*. Argentina.
- Correa, M. E. (17 de mayo de 2008). *El diseño como nueva cultura identitaria: aproximación al análisis de los jóvenes diseñadores independientes de la ciudad de Buenos Aires*. Recuperado el 20 de junio de 2018, de Jornadas de Cuerpo y Cultura de la UNLP: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.671/ev.671.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.671/ev.671.pdf)
- Escobar, T. (2017). La transformación del sistema de la moda en Ecuador. *I Congreso Internacional Ciencia, Sociedad e Investigación Universitaria*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2062/2/La%20transformaci%3%b3n%20de%20la%20moda.pdf>
- INEC. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Ecuador: ENEMDU.
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Lara, E.; Saltos, J.; Mayorga, M. & Carvajal, R. (2017). La gestión de marca, un factor estratégico de competitividad en PYMES. *CienciAmerica*, 52-72.
- Leiro, J. (2006). *Diseño. Estrategia y gestión*. Buenos Aires: Infinito.
- Mashasha (2013). Página oficial Facebook. Disponible en: <https://www.facebook.com/mashashafashion>
- Miranda, F. (2000). *La gestión del proceso de diseño y desarrollo de producto*. Disponible en: <https://www.ciberconta.unizar.es/leccion/desapro/100.HTM>
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Limusa.
- Paredes, K. (06 de diciembre de 2017). Diseñadores promueven moda con identidad. *Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/suplementos/semana/disenadores-moda-identidad-cultura-IF1878947>
- Pérez, T. (2012). *Análisis e historia de diseñadores independientes en Buenos Aires y Quito, para la creación de una marca e identidad*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Saviolo, S. & Testa, S. (2007). *La gestión de las empresas de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.

- Schmitt, B. & Simonson, A. (1998). *Marketing y Estética. La gestión estratégica de la marca, la identidad y la imagen*. Bilbao, España: Ediciones Deusto S.A.
- Scott, R. G. (1991). *Fundamentos del diseño*. México D.F.: Limusa.
- Spina, M. (2006). *Guía práctica para emprender en el diseño: lo que tenemos que conocer para desarrollar nuestro emprendimiento de servicios o productos de diseño*. Buenos Aires: CommTools.
- Viteri, A. (2018). *Editorial de Moda: Una mirada hacia las marcas ecuatorianas sostenibles*. Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/27737/1/Viteri%20Sevilla%20Ana%20Mar%C3%ADa.pdf>

---

**Abstract:** The communicational management practices of Mashasha, an independent clothing design house, from Quito, Ecuador, are analyzed to observe its communication strategies for positioning in the market. Through a mixed type investigation which includes interviews to the brand creator and surveys to the target audience, it is determined that there are significant gaps in the brand management as a result of the lack of knowledge of its creator and the costs of this process, which leads to a poor recognition of the design house, even though the public has a knowledge about this commercial field and that leads, eventually, to its disappearance.

**Keywords:** independent design - ecuadorian design - brand management - communication management.

**Resumo:** As práticas de gestão comunicacional da Mashasha, casa independente de design de roupas da cidade de Quito, são analisadas para observar suas estratégias de comunicação para o posicionamento no mercado. Por meio de uma investigação do tipo misto, que inclui entrevistas com seu criador e pesquisas com o público-alvo, constata-se que existem lacunas significativas na gestão da marca devido ao desconhecimento de seu criador e aos custos desse processo, o que gera pouco reconhecimento de esta design house embora o público tenha conhecimento desta área comercial e isso conduza, finalmente, ao seu desaparecimento.

**Palavras chave:** design independente - design equatoriano - gestão de marca - gestão comunicacional.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por el autor de cada artículo]

---