

Optimización de la cadena de valor en las empresas de moda

Erika Sánchez Sailema ⁽¹⁾

Resumen: En las industrias de moda del sector textil la falta de planificación productiva, de confecciones, moda impiden optimizar los recursos humanos, económicos, técnicos y tecnológicos. La cadena de valor productiva en la industria de la moda se caracteriza por tener fases de investigación y desarrollo, las cuales permiten a las empresas establecer diferencias competitivas dentro del sector. En la ciudad de Ambato se concentran empresas manufactureras dedicadas a la producción de prendas, a partir de la investigación realizada se pudo establecer que, en su mayoría corresponden a microempresas las que se dedican al desarrollo de colecciones, sin embargo, la falta de planificación y gestión en la cadena de valor ha impedido que estas empresas logren posicionarse. Para el desarrollo de la investigación se aplicó una metodología cuali-cuantitativa, en la cual se analizó: la gestión de colecciones en las empresas y las funciones que realizan los diseñadores, a partir de esto, se pudo obtener un modelo de gestión para el desarrollo colecciones basado en tres fases: diseño, procesos y de optimización. Este modelo permite optimizar los recursos y potenciar con éxito las posibilidades de posicionamiento de las colecciones y las marcas en el sector de la moda local.

Palabras clave: cadena de valor productiva - de colecciones de moda - materia prima - optimización - tendencias.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 90]

⁽¹⁾ Diseñadora de Modas, Docente Superior Universitaria, Magister en Diseño, Desarrollo e Innovación de Indumentaria de Moda. Docente Investigadora de la Universidad Técnica de Ambato.

Introducción

Sobre la optimización de la cadena de valor en las empresas de moda, los empresarios han demostrado una falta de conocimiento para implementarlo en el desarrollo de colecciones de moda, las mismas que no poseen una adecuada planificación, ni una investigación previa a la propuesta de diseño; no se tiene un orden cronológico, existiendo problemáticas

derivadas como el embodegamiento de insumos innecesarios. Desde un punto de vista lógico, “la gestión de colecciones en la industria de moda, tiene como objetivo contar con el producto apropiado en el momento que se requiera” (Porter, 2015). Con esta premisa, el interés por esta investigación está centrado en la aplicación de un modelo de gestión de colección de modas, la cual permita optimizar la cadena de valor productiva, siendo un sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades que se encuentran involucradas en la transformación de materias primas en productos.

El proceso para esta investigación, empieza desde la materia prima hasta el consumidor final, a través del estudio es teórico y práctico, así al optimizar el tiempo, mediante la realización de planificaciones de diseño y producción, se considera los tipos de prendas, colores, tendencias, dentro de ello las fechas para producir, entre otros, permitirán optimizar los recursos a las empresas organizadas desde la cadena de valor y por ende, en todo el proceso desde la gestión de las colecciones de moda.

Gestión de colecciones de moda

Una colección bien gestionada empezando desde el diseño de las prendas hasta llegar a las tiendas, es clave para el éxito empresarial. La industria del sector textil elabora dos colecciones por año, considerando las tendencias y modelos que proponen los observatorios que realizan el estudio, estas colecciones se establecen 270 días antes de su presentación al mercado. Este modelo ha ido evolucionado drásticamente para tratar de ajustar la producción a la demanda requerida. Las empresas textiles han adoptado la producción a la tendencia del momento, de tal manera responde de forma inmediata a las necesidades del consumidor en cualquier época del año (Martínez, 2008).

Un modelo de gestión de negocios es Inditex, siendo un éxito en España, específicamente en Coruña, con la marca Zara que es reconocida a nivel global, esta industria realiza colecciones según las temporadas dirigidas a hombre, mujer, niño y bebe, entre otras líneas de confección que ellos realizan para el mercado (Inditex, 2018). La predicción de tendencias, la comunicación y la tecnología aplicadas a la moda, las compras, el abastecimiento, el marketing o las iniciativas empresariales, todo aquello mediante ejercicios. Así son casos prácticos ajustados en situaciones reales de la industria que van acompañados de una gran cantidad de diseños realizados por profesionales, la cual es provechosa para la gestión comercial de colecciones de moda, siendo de utilidad para el sector industrial en general (Martínez, 2008).

La Gestión de diseño es una interdependencia que existe entre diseño y empresas, la cual está en discusión al considerar aspectos positivos o negativos de una planificación en las empresas (Lecuona, 2012). La gestión del diseño y la creatividad en el desarrollo de productos de moda es fundamenta, para adaptarse a los cambios siendo competitivos, sin embargo, en la actualidad se han producido cambios en el contexto económico y el impacto de tecnologías de información y comunicación, que impulsa a las necesidades sociales, que contribuya al desarrollo de nuevos procesos de gestión de diseño y modelos empresariales, como las relaciones sociales y las clásicas formas de consumo (Von, 2005).

El diseño al ser una actividad aislada es un proceso multidisciplinar y se encuentra inmersas en las empresas e industria de la moda, como períodos de detección de oportunidades, la cual origina el estudio de las necesidades del mercado hasta la comercialización del producto, así mismo es una herramienta imprescindible para la competitividad y diferenciación de las sociedades en el mercado global actual, siendo necesario que éstas empresas conozcan cómo realizar una buena gestión, sacando beneficio para nuevos productos con actividades importantes: en marketing y diseño (Lecuona, 2012). El proceso de gestión de diseño debe tener una organización en una empresa donde el diseñador sea responsable de su área y junto a la directiva que conforma la empresa para tomar decisiones, al ver que el diseño interviene en muchos departamentos como investigación, desarrollo, en producción, en marketing, son parte para el proceso de planificar, organizar, gestionar entre el usuario y productor, así se convierte en una figura esencial para optimización del proceso de desarrollo de los productos (Cotec, 2008).

En Ecuador los últimos seis años, la industria textil ha crecido considerablemente, esto como resultado obtenido de la implantación de tecnología y el mejoramiento de procesos productivos; sin embargo, aún no se ha logrado sustituir la importación referente a telas, maquinaria e insumos para la confección, por tener variedad de materias primas de algunos países vecinos, la cual es superior, se refleja el consumo de marcas nacionales, alejándose de que lo nacional es malo, ofreciendo nuevas propuestas de moda junto a diseñadores que dinamizan el sector. En la Provincia de Tungurahua, tiene como tercera actividad principal manufacturera en el sector de la industria textil, específicamente la elaboración de prendas de vestir para género masculino, femenino, y niños de todas las edades. La elaboración de estas prendas se realiza en todo tipo de material, la cual genera empleo en este sector. El consumidor son las personas que crean una industria porque toman decisiones al momento de realizar la compra, de tal manera el almacén complace la demanda del cliente, haciendo el pedido de productos a las industrias, señala Javier Díaz presidente de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (Altamirano, 2018).

La problemática es ¿cómo optimizar la cadena de valor productivo en las empresas de moda en el sector de confecciones y textil en las industrias de moda?, la misma que es una de las áreas de la empresa que se debe reducir, pero se necesita iniciar con el primer eslabón que conlleva a reducir o efectivizar el resto de áreas que continúa, el desarrollo de la colección de modas es la faceta principal, por tal motivo se enfoca en realizar un modelo de gestión de colección para las industrias de moda y elaborar indumentaria en todas las líneas que las empresas estén enfocadas.

Las colecciones de moda es un área de estudio donde abarca todo lo referente a la moda como tendencias dentro de ella se realiza una investigación de colores, texturas, siluetas y es una de las áreas principales de una empresa (Renfrew, 2010). En Colombia se viene aplicando desde años atrás donde es uno o de los principales países en elaborar colecciones de moda y su notorio desarrollado de alta calidad en el producto, siendo un país exportador de indumentaria de mejor característica.

Un proceso de diseño y creación de modas o colecciones abarca las siguientes etapas de acuerdo con García (2016): Objetivos estacionales: verano, invierno, etc. Objetivos de la colección: temas inspiradores, tendencias, etc. Materiales de investigación: telas, acceso-

rios, etc. Selección de bocetos (dibujos). Plan de compras. Preparación y selección de prototipos. Hacer el escaparate. Plan de entregas

Cadena de valor

Para iniciar con la definición de la cadena de valor, es imperativo que se establezca que el “valor” es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender (Porter, 2004).

En base a esta definición se puede concluir que la cadena de valor es una herramienta de gestión que ayuda a visualizar el desarrollo de las actividades de una empresa, este proceso empieza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto final, se analiza las actividades que generan valor. Además, la cadena de valor es una “serie de departamentos internos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, vender, entregar y apoyar los productos de una empresa” (Kotler & Armstrong, 2012). En el ámbito de la moda, la cadena de valor está constituida por los procesos de diseño, patronaje, escalado, corte, confección, embalaje, control de calidad y comercialización.

La importancia de cadena de valor es establecida por Slone, Dittman, & Mentzer (2012), que menciona controlar la mayor parte de los recursos y de las actividades de las empresas, así como también, reducir costos. La cadena de valor proporciona: “a. Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores y; b Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible” (Quintero & Sánchez, 2006). La figura 1 muestra los elementos que representan una cadena de valor, la misma que sirven para una empresa la forma que se encuentra estructura bajo este esquema.

Ciclo de vida del producto

En los procesos de producción es preciso suponer que el ciclo de vida de producto-Kotler & Armstrong (2012), indican la vida de un producto y está delimitado por cinco fases, que se exponen a continuación: Desarrollo del producto. - Inicia cuando la campaña se encuentra y se desarrolla la idea para un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan. Introducción. - Es un período de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado. Las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto. Crecimiento. - Es un período de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades. Madurez. - Es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya ganó la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o incluso disminuye a causa

de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia. Decadencia. -Es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen. El ciclo de la vida del producto es un proceso cronológico, la misma que se lanza al mercado hasta la desaparición, con varias etapas que van desde el lanzamiento, crecimiento, mercado maduro, declinación y la decadencia del producto.

Optimizar proceso

En la industria de la confección la producción es una parte que desean optimizar, Como es en el reproceso para no tener perdida en el tiempo de producción, alcanzando las metas planteadas. En los materiales también anhelan corregir los errores que mantienen las empresas y finalmente mejorar en las ventas, la misma que realizan en las tres regiones de Ecuador mientras la minoría lo realiza en la parte sierra. La misma que hace énfasis en procesos de producción, materiales, canales de distribución y mejora de tiempos, estos son los temas más relevantes en optimizar las empresas.

Publicidad

En la publicidad directa y promoción es donde dan énfasis por tener los clientes que llegan a concretar el marketing de mejor manera en los lugares de venta, otra forma de hacer publicidad es por redes sociales que en la mayoría lo realiza por el costo accesible ya que el producto está establecido en el mercado.

Las capacitaciones que pertenece a recursos humanos deben facultar nuevos conocimientos al personal, solo cuando hay oportunidad de alguna identidad lo consideras. Finalmente tenemos la proyección de la empresa, que desea mejorar en producción y calidad, para mejorar la marca la cual espera ser reconocida a nivel nacional por el producto con los consumidores.

Líneas del Vestuario

Los diseñadores realizan las siguientes actividades, la cual se empieza con el perfil del consumidor, la misma que desempeña con el vestuario de bebe, otros se encuentran en preescolar y niños, así como también se dedican a ropa de adultos. En el universo del vestuario realizan prendas casuales informales, línea deportiva, línea del denim, línea de lencería, la misma que se obtiene una variedad de productos. Para la inspiración de una propuesta se desarrolla con la investigación de una tendencia, y se extrae las ideas, texturas y siluetas, en este caso los diseñadores se desenvuelven con propuestas de diseños en las empresas, así toman también como inspiración lo investigado la cual se realiza el moodboard y ten-

dencias actuales, muy pocos usan catálogos, otros toman como referencia lo que publica Pinterest, que hace una competencia para ser originales. Pero muchas veces el diseñador propone sus estilos.

Propuestas a clientes

Presentación es la visualización de la colección la realizan todo el año, para que se cumple por temporadas, por fechas como son los días festivos, la misma que se acogen con la presentación de un muestrario o propuesta de diseño de colecciones de moda, la cual sirve para publicidad a los clientes donde ellos tienen opción de compra y hacer ordenes de pedido las cantidades que necesitan, siendo así una solución para no tener embodegado la ropa como saldos (Palacio, 2018)

Estudio de mercado

Para el estudio de mercado se considera como esencial el perfil del consumidor, que se enfoca en mayor proporción a los niños de 0 a 12 años, en segundo lugar, los adultos. La mayor parte de empresas efectúan estudios de mercado con el apoyo de sus agentes vendedores (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Líneas de vestuario que realizan

Los diseñadores prefieren las líneas dirigidas a los niños, pero con modelos casuales informales, parte de la base del Moodboard y las últimas tendencias de la moda. Los gerentes responden que es de mayor importancia a la ropa de nene y la de infantil. Kloter & Armstrong (2012) en el actual contexto demanda que todas las empresas o sectores productivos que desarrollen productos que se ajusten a las necesidades de los consumidores que cambian cada vez más de forma acelerada.

Planifican las colecciones. - El tiempo de preparación de una colección se efectúa de forma trimestral, por temporada en bases a las tendencias de moda. Se elaboran de tres a cuatro colecciones por año, algunas empresas lo hacen por medio de pedidos y entregan a la fecha indicada. Domínguez (2017), indica que la gestión eficaz de las colecciones se resume en “contar con el producto adecuado en el momento oportuno”.

Medios Publicitarios

En los diseñadores no se evalúan los medios publicitarios, aunque utilizan las tendencias publicadas a través de catálogos y Pinterest. Los medios publicitarios de preferencia son el directo y la promoción, pero las redes sociales se han convertido de alta preferencia para las empresas de la confección.

Bastos (2010) menciona que la publicidad es una forma de comunicarse de las personas físicas o jurídicas que realizan una actividad comercial, industrial, artesanal profesional, etc. De esta forma tiene como objetivo promover la comercialización.

Propuestas de la Colección con un muestrario para los clientes

La propuesta de diseño de la colección generalmente se realiza un muestrario para indicar a los clientes y realizar los pedidos para producción, son colecciones de moda y también no se puede olvidar de las prendas básicas que siempre lo requieren. Los gerentes en las empresas utilizan diversas formas las más nombradas y seguras son los muestrarios que son prendas físicas con los diseños, otras maneras realizan mini catálogos, otras fichas con las fotografías de las cuales podemos describir, siendo un parámetro de ventas en estas empresas. Es recomendable que se efectuó el muestrario a partir del prototipo, para el conocimiento con antelación de las especificaciones que se debe seguir a la hora de cortar y confeccionar las prendas (Cardenal & Salcedo, 2005).

Empresas estructuradas y no estructuradas

Existen empresas estructuradas con todos los departamentos que tiene una empresa donde en cada área existe un líder, el cual responde en el desarrollo de cada área y por ende se cuenta con profesionales asignados en cada departamento para un mejor desempeño, siendo participes en decisiones. En las empresas no estructuradas se les dificulta el mismo desarrollo porque no tiene especialmente las áreas de diseño, marketing, contabilidad la misma que se determinan debilidad en el desempeño. La Gestión de colecciones comprende básicamente un sistema de información que permite relacionar a la empresa con los clientes, tienen varias implicaciones, primero la estructuración de la empresa o diseñador, así como también en sus procesos (Martínez, 2008).

Capacitaciones en las empresas

La información muestra que requieren mayor formación en algunos componentes de diseño, procesos, tiempos, costos, para poder enfatizar en la falencia y progresen las empre-

sas. Algunas de ellas brindan capacitaciones a los operarios, así como también se debe dar a las áreas especializadas para un desempeño óptimo de toda la empresa. Lubitza (2014), indica que el nivel de conocimientos o capacitación de los recursos humanos juega un papel fundamental en todos los procesos de una empresa, puesto a que mientras más capacitados este mayor resultado darán.

Planifican procesos

Se consideró que a veces los cambios de un producto mantienen una planificación, porque se requiere cambiar estrategias y actividades durante el proceso. La planificación es parte de la optimización del tiempo y recursos, el uso de colecciones de moda ayuda a una venta oportuna para su distribución. La planificación establece la necesidad de dar prioridad de manera continua a un proceso y una problemática, por ello se concentran los recursos y capacidades de gestión de la empresa para lograr una situación óptima (Moreno, 2014).

Estrategias de mejorar la cadena de valor

Para la mejora de la cadena de valor, se considera el cliente o el perfil del consumidor como fundamental, la tecnología es una de las herramientas más versátiles, para construir cambios y dentro de las estrategias más a nombrar una que han considerado las empresas, siendo el área de diseño que implementan y desean implementar software, estos pueden ser de diseño, patronaje, tendidos, facilitando así con más rapidez el desarrollo de una colección en menor tiempo, viendo los consumos reales que proporciona para la adquisición de materiales, los software son de gran ayuda hoy en día. Abdu (2013).

Tiempos y costos

Cuando las colecciones se efectúan por temporada se desarrolla un cronograma de actividades, en el área de diseño el mismo que se encarga de planificar desde el tiempo de las colecciones hasta su desarrollo ya sea esta en muestras o catálogos. Esta área de diseño se convierte en la primera que genera el trabajo para todas las áreas de la empresa, pues al momento de realizar el cronograma se planifica los eslabones de una de cadena de valor. Aquí se puede distribuir con tiempos, otro caso es el reproceso en el área de producción que abarca tiempo y costo de la prenda. Los costos en las prendas son fundamental, por existir una competencia en los productos, por esta razón se empieza a ver desde el primer eslabón que es diseño las falencias para que en los siguientes eslabones no tengan dificultades ahorrando tiempo y costo en la empresa.

Alfaro & Caneo (2014), mencionan que los costos suelen ser el primer obstáculo en todo proceso productivo o innovador de las empresas, puesto que no todas tienen bien estructurado su sistema de costos. Es importante destacar que la triangulación desarrollada con anterioridad se establece en tres facetas como resultado de la investigación:

Metodología

El enfoque de investigación será cualitativo, según Hernández *et al.* (2010) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 7). El enfoque cuali-cuantitativo, del presente estudio permitió con la recolección de datos de las empresas del sector de la moda para la optimización de la cadena de valor en las empresas de moda,

El objetivo en sí es conocer la información se recolecto con la investigación bibliográfica se aplicó en una revisión conceptual de las categorías fundamentales, con el fin de establecer las posiciones teóricas y partir de esa información para efectuar el diseño de los instrumentos y comprender los conceptos interrelacionados con la temática de estudio según. Rodríguez & Valdeoriola (2011). La investigación de campo se realizó al recolectar la información en lugar donde se produjo la problemática los mismos que están involucrados en producción textil y las empresas de moda que se analizaron con la participación de la población seleccionada en este caso los empresarios y los diseñadores que tienen conocimiento amplio del mercado.

En cuanto al desarrollo de campo se aplicó la correlación a través de la relación de variables independiente y dependiente con los datos alcanzados de las entrevistas y fichas de observación, así como también encuestas, que precisaron la relación de optimizar la cadena de valor productiva en las empresas de moda. La población que se tomó como objeto de estudio están las empresas de “Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel” que de acuerdo con el Código CIU4-Clase (4 dígitos) 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, indica que existen 3423 casos en Tungurahua, sin embargo, 2058 empresas están en actividad actualmente y las cuales 1334 se encuentran en Ambato, específicamente registradas en la Cámara de Comercio de Tungurahua están 36 empresas, la cual se realiza el estudio a 10 de ellas para realizar esta investigación, (INEC, 2016).

La muestra se tomó de las empresas de la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua Ecuador, fuente proporcionada por la Cámara de Comercio de Ambato, del sector textil para ello se selecciona 10 empresas de moda como son: MAYANNA, GA, INDUSTRIA KARDENAL, ADN, ESCOTEX, CAMALEON, GERUS, BOHO, TARCO SPORT y DOAL (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2021).

Resultados

En el Ecuador, existen tres grupos de actividades que conforman el sector textil, datos del Censo Nacional Económico del 2010, que enfoco la Manufactura, comercio y servicio, determinó que las actividades de Manufactura cuentan con 11.006 establecimientos, el 74,2% corresponde a la fabricación de prendas de vestir, el 8,2% a la fabricación de artículos que se desarrollan de materias textiles con excepción de las prendas de vestir. El sector de servicios contaba con 4.054 establecimientos, que representa el 9%, mientras que el comercio representa el mayor porcentaje con 68 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012).

Mejoramiento en el área de Diseño empresarial

En todo proceso o cadena de valor para optimizar en las empresas de la industria de la moda, es primordial que se definan las prioridades, es decir, las actividades o procedimientos que deben ejecutarse prioritariamente, para que sirvan de pilares en el proceso global. En este sentido se puede observar que existen actividades primarias y de apoyo, sin embargo, si bien es cierto que unas pueden sobresalir, es necesario que todas las actividades interactúen de manera que se genere un proceso global y compacto bien sustentado y que garantice el éxito de la organización (Alonso, 2008).

Tabla 1: Fichas de observación gerentes/propietarios

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cumple C (1)	Cumple a Medias CM (1)	No cumple NC (10)
	Estudio de mercado	C	C	CM	NC	C	C	C	C	C	C	8	1
Línea de vestuario													
Ropa de bebe y ropa infantil	C	C		C							3		
Ropa de adultos							C	C		C	3		

Ropa deportiva			C						C		2		
Ropa interior					C	C					2		
Nº de colecciones													
3 a 4 colecciones	C	NC	NC	NC	CM	C	C	C	CM	C	5	2	3
Áreas de las empresas													
Todas las áreas de la empresa	CM	CM	CM	CM	CM	C	C	C	C	C	5	5	
Profesionales	CM	CM	CM	CM	CM	C	CM	C	C	C	4	6	

Nota asignación de siglas: C= Cumple, CM= Cumple a Medias, NC= No Cumple, E1= Empresa 1, E2= Empresa 2, E3= Empresa 3, E4= Empresa 4, E5= Empresa 5, E6= Empresa 6, E7= Empresa 7, E8= Empresa 8, E9= Empresa 9, E10= Empresa 10

Optimizar proceso

Tabla 2: Fichas de observación gerentes/propietarios (optimizar procesos)

Variables	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Cumple C (1)	Cumple a Medias CM (1)	No cumple NC (1)
Producción de procesos													
Adecuada y reproceso	CM	CM	CM	NC	CM	CM	CM	CM	CM	CM		9	1
Mejora de procesos													
Tiempo/ Materiales	NC	CM	NC	CM	CM	CM	CM	CM	CM	CM		8	2
Canales de distribución													

Almacenes en la región	C	C	CM	CM	CM	C	C	C	C	C	7	3	

Nota asignación de siglas: C= Cumple, CM= Cumple a Medias, NC= No Cumple, E1= Empresa 1, E2= Empresa 2, E3= Empresa 3, E4= Empresa 4, E5= Empresa 5, E6= Empresa 6, E7= Empresa 7, E8= Empresa 8, E9= Empresa 9, E10= Empresa 10.

Para ello se ha propuesto un Modelo de Gestión de Colecciones de moda, trasladando al resultado según el estudio realizado nos lleva a los siguientes ítems:

Fases de propuesta en la gestión de colecciones de moda.

Fase1.- Diseño:

En esta fase tenemos los siguientes puntos para investigar y desarrollar una gestión de colecciones de moda. Empezamos con investigación, dentro de ellas esta las tendencias, el *moodboard*, el siguiente punto es el *target* o público objetivo, referentes para la colección, ambiente de color, bases textiles, siluetas, accesorios e insumos y para finalizar con la visualización de la colección. Estos puntos son relevantes para realizar en el área de diseño.

Fase 2.- Procesos:

Tenemos los siguientes pasos: empezamos con el cronograma de actividades, desarrollo del producto, ficha de diseño, patronaje, plano o tendido, corte, insumos, procesos de producción, sistema de producción, sistema de producción AQL, plano de la estructura de la empresa, plano del área de producción (*layout*), diagrama de flujo, tiempo y balanceo, área de terminado, costos y por último la publicidad en el que las empresas se sujetan de acorde a su cliente y mercado. En esta segunda fase se enfoca a las estructuras de las empresas y al desarrollo de la cadena de valor después del diseño.

Las Actividades primarias en la cadena de valor son las acciones que implican en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. En la Planificación de procesos se debe organizar de manera minuciosa para promediar el trabajo equitativamente al personal la cual deben ser polifuncional a lo que se refiere la confección, en todas las operaciones que posee una prenda según el material (Ziarsolo & Sánchez, 2016).

Fase 3.- Optimizar: Para esta fase nos enfocamos los pasos a seguir: Empezamos con calidad del producto, materia prima requerida, eficiencia en tiempos, esto puede ser en tiempos de entrega de producción, bodega con rotación rápida, implica en materia prima y en producto, costos competitivos, ventas seguras. En esta fase se optimiza en tiempo y costos por tener una planificación adecuada en cada área de trabajo y en las áreas nom-

bradas para optimizar la cadena de valor, teniendo en cuenta que se parte desde el área de diseño. De acuerdo con la investigación entre las empresas se obtiene un modelo de gestión de colecciones.

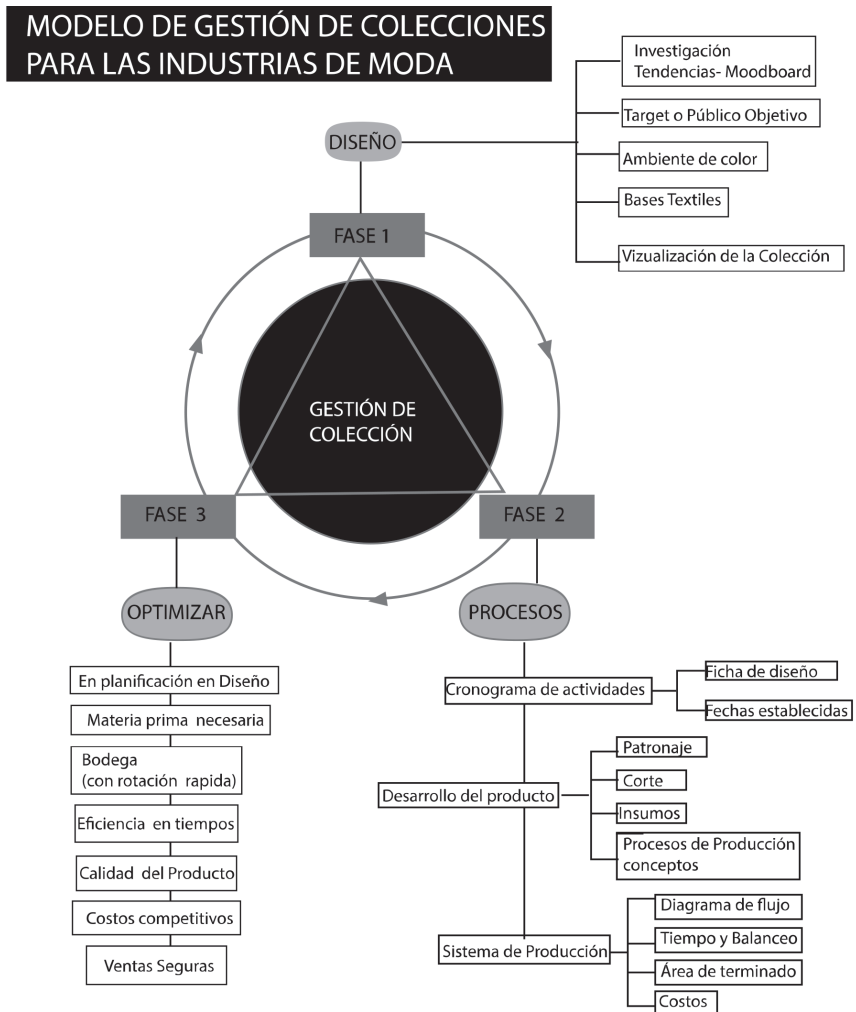


Figura 1. Modelo de gestión de Colecciones.

Conclusiones

Para la optimización de la cadena de valor en las empresas de Moda empieza por la primera fase que es la gestión de colección de moda presenta carencias en las empresas de estudio, a pesar que los diseñadores tienen conocimiento del tema y se encuentran pendientes investigando las últimas tendencias de la moda, el hecho de constituirse en microempresas y pequeñas empresas limita la planificación de los procesos, así mismo requieren consolidar aspectos enfocados al diseño, pero sobre todo la estructura organizativa donde se presenta empresas que no cuenta con la misma estructura para tener un desarrollo óptimo. Los procesos de elaboración es la segunda etapa para optimizar la cadena de valor productiva, cambia según las características de cada empresa, la mitad de ellas no cuenta con una estructura organizada adecuadamente, la misma que adquiere nuevas opciones para poder efectivizar: los desechos de producción, disminución de costos y la compra de materia prima necesaria, con estos cambios la generación de nuevos productos tendrá una diversificación y la identidad de la marca, así mismo la importancia de un profesional en diseño es importante para la planificación de las colecciones, las empresas si usan las colecciones de moda para presentar a sus clientes, pero requieren mejor planificación, porque ayudan a la venta segura (Solo bajo pedido), a la planificación en diseño (muestrario), a la Optimización de tiempo (en la entrega) y la optimización de costos. Finalmente, como resultado para la cadena de valor productiva en las empresas de moda se obtiene por seguir como canales de comercialización como es un agente vendedor que indica el muestrario de la colección a sus clientes, así como en las ferias del sector textil, sin embargo, los sistemas de control de seguimiento a la materia prima o bodega, se énfasis para poder rotar la bodega según solo se requiera en base a la colección, los software de patronaje y tendido o marcada ha revolucionado en algunas empresas especialmente en el área de diseño.

Bibliografía

- Abdu, H. (2013). *La Planeación y el desarrollo de productos*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*(8), 83-97.
- Altamirano, G. (27 de marzo 2018). La moda nacional avanza, mientras se enfrenta a nuevos desafíos. El Telégrafo. Recuperado de <https://www.letelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/la-moda-nacional-avanza-mientras-se-enfrenta-a-nuevos-desafios>
- Alfaro, S., & Caneo, W. (2014). *Obstáculos a la Innovación en la Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs)*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Bastos, A. (2010). *Promoción Y Publicidad en El Punto de Venta*. Vigo: Ideas Propias.
- Cardenal, M., & Salcedo, E. (2005). *Cómo iniciar y administrar una empresa de moda*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Cotec. (2008). Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño en la empresa. Obtenido de Diseño e Innovación. La Gestión del Diseño en la empresa: <https://issuu.com/acunar/docs/named08984>
- Slone, R., Dittman, P., & Mentzer, J. (2012). *Transformando la cadena de suministro: Innovando para la creación de valor en todos los procesos críticos*. EEUU: Profit Editorial.
- García, C. (Julio de 2016). El lugar de la creatividad en el desarrollo de productos de moda contemporáneo. Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta ed.). México D.F: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Inditex. (2018). Obtenido de las prioridades de Zara son ofrecemos una atractiva y responsable, y mejorar constantemente la atención al cliente: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestras-marcas/zara>.
- INEC, (2016). Compendio Estadístico 2016. Fabricación prendas de vestir. Recuperado por: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2016/Compendio%202016%20DIGITAL.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México: Pearson Educación.
- Lecuona, M. (2012). Manual sobre la Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos Mercados. Obtenido de Manual sobre la Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos Mercados: https://www.bdc.es/site/unitFiles/2122/GD_Manualsobregestiondediseño.pdf
- Lubitza, S. (2014). Análisis de los factores que influyen en la productividad y su repercusión en la rentabilidad económica del cultivo de maíz amiláceo (*Zea mays L. ssp amiláceo*) en el distrito de Ticaco. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Martínez, A. (Septiembre-Diciembre de 2008). Hacia un nuevo sistema de la moda: El Modelo ZARA. Revista Internacional de Sociología, 66(51), 105-122.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). Buenas noticias para el sector textil ecuatoriano. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/buenas-noticias-para-el-sector-textil-ecuatoriano/>
- Moreno, V. (2014). Planificación estratégica: Coco Chanel, pionera como planner en alta costura. *La Cultura del Marketing*.
- OEST, (2011). Observatorio Económico y Social de Tungurahua. Recuperado por: <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2021/08/Empresas-y-establecimientos-en-Tungurahua.pdf>
- Palacio, C. (2018). *Dirección estratégica*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. (2004). Cadena de Valor. Estrategia Magazine.
- Porter, M. (2015). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Grupo Editorial Patria.
- Quintero, J. y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. ISSN: 1317-0570. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Renfrew, C. (2010). *Creación de una colección de moda*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2011). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation. MIT press.

Ziarso, A. P., & Sánchez, E. A. (2016). Una introducción a los textiles artificiales en las colecciones de indumentaria del siglo XX y su conservación. Ge-conservación

Abstract: In the fashion industries of the textile sector, the lack of productive planning, clothing, fashion, prevents the optimization of human, economic, technical and technological resources. The productive value chain in the fashion industry is characterized by having research and development phases, which allow companies to establish competitive differences within the sector. In the city of Ambato, manufacturing companies dedicated to the production of garments are concentrated, based on the research carried out, it was possible to establish that the majority correspond to micro-enterprises that are dedicated to the development of collections, however, the lack of planning and Management in the value chain has prevented these companies from positioning themselves. For the development of the research, a qualitative-quantitative methodology was applied, in which it was analyzed: the management of collections in companies and the functions carried out by designers, from this, it was possible to obtain a management model for the development collections based on three phases: design, processes and optimization. This model makes it possible to optimize resources and successfully enhance the possibilities of positioning collections and brands in the local fashion sector.

Keywords: productive value chain - fashion collections - raw material - optimization - trends

Resumo: Nas indústrias de moda do setor têxtil, a falta de planejamento produtivo, vestuário, moda impede a otimização de recursos humanos, econômicos, técnicos e tecnológicos. A cadeia produtiva de valor na indústria da moda é caracterizada por fases de pesquisa e desenvolvimento, que permitem às empresas estabelecer diferenciais competitivos dentro do setor. Na cidade de Ambato concentram-se as empresas fabris vocacionadas para a produção de vestuário, com base na investigação realizada foi possível apurar que, na sua maioria, correspondem a microempresas que se dedicam ao desenvolvimento de coleções, no entanto, a falta de planejamento e gestão na cadeia de valor tem impedido que essas empresas consigam se posicionar. Para o desenvolvimento da pesquisa foi aplicada uma metodologia qualitativo-quantitativa, na qual se analisou: a gestão de coleções nas empresas e as funções desempenhadas pelos designers, a partir disso, foi possível obter um modelo de gestão para o desenvolvimento de coleções baseado em três fases: projeto, processos e otimização. Esse modelo permite otimizar recursos e potencializar com sucesso as possibilidades de posicionamento de coleções e marcas no setor de moda local.

Palavras chave: cadeia produtiva de valor - coleções de moda - matéria-prima - otimização - tendências.

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