

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS



TESIS DE GRADO

LA GESTION DEL DISEÑO EN LA MICROEMPRESA

CASO: MANUFACTURAS DE CUERO DE LA CIUDAD DE LA PAZ

Para optar al título de Licenciatura en Administración de Empresas

Postulante : Monica Kelly Quenallata Soto
Tutor : Lic. Miriam Mallea Morales
Tutor : MSc. Manuel Calancha Castillo

LA PAZ-BOLIVIA

2007

Dedicatoria

A mi mama que me enseñó que todo en esta vida se puede y que uno elige el camino que va transitar.

AGRADECIMIENTOS

A mis tutores que toda la paciencia me guió para poder terminar este trabajo de investigación.

Índice general

Dedicatoria.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
Índice de Gráficos, figuras y tablas.....	vii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION.....	ix
CAPITULO I	1
ALCANCES Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.2 HIPOTESIS.....	1
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION	2
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	2
CAPITULO II	4
MARCO TEORICO.....	4
2.1 EL DISEÑO COMO UNA ACTIVIDAD CREATIVA, INNOVADORA Y MULTIDICIPLINARIA ...	4
2.1.1 Concepto y Evolución	4
2.1.2 Evolución del diseño	5
2.1.2 Tipos y campos de aplicación.....	6
2.1.3 El diseño como factor de valor y diferenciación	8
2.2 LA GESTION DEL DISEÑO COMO UN CONJUNTO DE ACCIONES ESTRATEGICAS, TACTIVAS Y OPERATIVAS.....	10
2.2.1 Concepto de la Gestión del Diseño	10
2.2.2 Evolución de la Gestión del diseño	12
2.2.3 Elementos y principios de la Gestión del diseño.....	13
• La creatividad colaborativa impulsa la innovación:	14
• La toma de decisiones consensuada fortalece el compromiso:.....	14
2.2.4 Gestión de proyectos y procesos de diseño:.....	15
2.2.5 Modelos y herramientas de la gestión del diseño	16
2.3 GESTION DE PROYECTOS	21
2.4 LA VENTAJA COMPETITIVA COMO AQUEL ATRIBUTO QUE DIFERENCIA A UNA ORGANIZACION DE SUS COMPETIDORES	22
2.4.1 Concepto de Ventaja Competitiva.....	22
2.4.2 Historia de la Ventaja Competitiva.....	23

2.4.3 Tipos y estrategias de ventaja competitiva según el modelo de Porter	24
2.4.5 Los factores y fuentes de ventaja competitiva.....	24
2.5 LAS MICROEMPRESAS COMO UN TIPO DE ORGANIZACIÓN POTENCIAL.....	26
2.5.1 Concepto y características de las microempresas.....	26
2.5.2 Microempresa de la industria del cuero	26
2.5.4 Microempresa y su proceso de producción	27
2.6 EJEMPLOS DE MICREMPRESAS QUE UTILIZAN UN MODELO DE GESTION	27
2.6.1 Cueros Bolivia.....	27
2.6.2 Cueros Artesanales.....	28
CAPITULO III	29
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	29
3.2 TECNICAS DE RECOPIACION	29
3.3 TIPO DE MUESTRA.....	29
3.3.1 Tamaño de la muestra.....	30
CAPITULO IV.....	31
MARCO PRACTICO.....	31
4.1 ESTRATEGIAS DE DISEÑO.....	31
4.1.1 ¿Cómo define los objetivos de diseño de sus productos de cuero?.....	31
4.1.2 ¿Cómo describiría el proceso de diseño de sus productos?	32
4.1.3 ¿Cómo realiza la investigación de mercado para entender las tendencias y las necesidades de los clientes y la competencia?.....	34
4.2 GESTION DEL DISEÑO.....	35
4.2.1 ¿Cómo selecciona los diseños finales para la producción?	35
4.2.2.- ¿Qué recursos tiene disponibles para llevar a cabo el proceso de diseño, como tecnología de diseño, herramientas, y equipo de diseño?	37
4.3 ANALISIS DE MERCADO.....	38
4.3.1 ¿Qué canales de distribución utiliza?.....	38
4.5 VENTAJA COMPETITIVA.....	40
4.5.1 ¿Qué procesos sus productos para que cumplan con los estándares de calidad y las especificaciones de diseño?	40
4.6 LIMITACIONES Y DESAFIOS DE LOS MICROEMPRESARIOS	44
4.6.1 Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta microempresa en lo que se refiere al proceso de diseño de productos de cuero?	44
4.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	46
4.7.1 Estrategias de diseño implementadas	46

4.7.2 Gestión del diseño.....	46
4.7.3 Análisis del mercado	47
4.7.3 Ventaja competitiva	47
4.7.4 Identificación de limitaciones	47
4.8 CONCLUSIONES DE LA HIPOTESIS	50
CAPITULO V	52
PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DEL DISEÑO.....	52
5.1 FORMACION DEL DISEÑO.....	52
5.2 GESTION COLABORATIVA DEL DISEÑO	53
5.3 INVESTIGACION Y ANALISIS DE MERCADO	53
5.4 ENFOQUE EN LA CALIDAD Y FUNCIONALIDAD.....	54
5.5 IMPLEMENTACION Y PRODUCCION	55
5.6 VENTAS Y MARKETING	56
5.8 EVALUACION Y MEJORA CONTINUA.....	56
5.9 CONCLUSIONES GENERALES	57
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
Anexos.....	62

Índice de Gráficos, figuras y tablas

Figura 1 Modelo Diamante Michael Porter.....	17
Figura 2: Modelo Cascada Winston W. Royce	18
Tabla 1 Historia de la Ventaja Competitiva	23
Figura 3 Ventaja Competitiva de Michael Porter	24
Tabla 2 Historia de la Ventaja Competitiva	27
Tabla 3: Fuente ASFI. Elaborado DAPRO 1990	30
Tabla 4: Segmentacion para las encuestas.....	30
Grafico 1: Objetivos el diseño	32
Gráfico 2: Proceso de diseño de productos	33
Gráfico 3: Investigación del mercado y competencia	35
Gráfico 4: Selección del diseño	36
Gráfico 5: Herramientas y recursos para el diseño	37
Gráfico 6: Canales de distribución	40
Gráfico 7: Calidad de diseños	41
Gráfico 8: Medición del existo de sus diseños	42
Gráfico 9: Ventaja Competitiva	44
Gráfico 10: Desafíos de la gestión del diseño	45
Tabla 2: Formación del diseño	52
Tabla 3: Gestión colaborativa del diseño	53
Tabla 4: Investigación y análisis de mercado.....	54
Tabla 5: Calidad y funcionalidad	55
Tabla 6: Implementación y producción.....	55
Tabla 7: Ventas y Marketing	56
Tabla 8: Evaluación y mejora continua.....	57

RESUMEN

Las microempresas son un factor clave en el progreso económico y social de Bolivia, sin embargo, enfrentan dificultades en el ámbito de la manufactura de cuero. La falta de capacitación en diseño, los problemas con la investigación y el análisis del mercado, los problemas con el control de calidad y funcionalidad del producto y los problemas con las estrategias de ventas y marketing son algunos de estos problemas. Se hizo un modelo de gestión específico para las microempresas de fabricación de cuero en La Paz para abordar estos problemas.

La hipótesis de investigación se basó en la creencia de que la implementación de este modelo de gestión podría producir mejoras significativas en todas las áreas identificadas. El objetivo principal fue mejorar la capacitación en diseño, optimizar la investigación y análisis del mercado, mejorar la calidad y funcionalidad del producto, y mejorar las estrategias de ventas y marketing.

La hipótesis fue validada y las investigaciones y conclusiones de la investigación de campo detallado permitieron establecer el modelo de gestión sugerido. Este modelo ayuda a las microempresas a comprender el mercado, mejorar la eficiencia operativa y la calidad de los productos. Esto les permite crear estrategias de ventas y marketing más efectivas, competir en el mercado y prosperar a largo plazo.

En resumen, el estudio enfatiza la necesidad de abordar los desafíos que enfrentan las microempresas de manufactura de cuero en Bolivia y sugiere un modelo de gestión que busca mejorar la capacitación, la calidad del producto, la investigación de mercado y las estrategias de ventas. La implementación exitosa de este modelo puede tener un impacto significativo en el crecimiento y el éxito de las microempresas en el sector de fabricación de cuero de La Paz.

INTRODUCCION

La investigación actual se enfoca en el ámbito microempresarial de Bolivia, en particular en la industria de cuero, debido a su relevancia en la economía nacional y su gran potencial de expansión. La elección de este tema tiene dos razones principales. Por un lado, hay una evidente motivación para apoyar el crecimiento sostenible de este sector y su competitividad. Sin embargo, se ha descubierto que no hay modelos de gestión adecuados para las características y demandas de las microempresas

Según la investigación bibliográfica, a pesar de que hay una gran cantidad de estudios y modelos de gestión empresarial, hay poca investigación enfocada específicamente en el sector de microempresas de manufactura de cuero en Bolivia. La falta de investigación llevó al desarrollo de un modelo de gestión destinado a abordar los problemas específicos de este sector.

Un modelo de gestión que se centra en áreas críticas como la formación en diseño, entre otros relacionado con la gestión del diseño en la microempresa basándose en una variedad de teorías y enfoques de diseño y gestión adaptados a la realidad de la microempresa en Bolivia.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de gestión que las microempresas de manufactura de cuero en Bolivia puedan implementar para aumentar su competitividad y impulsar su expansión. A su vez, se establecen objetivos específicos para cada una de las áreas de gestión.

La hipótesis presentada afirma que las operaciones y los resultados de estas microempresas pueden mejorar significativamente si se implementa un modelo de gestión adecuado.

Se ha optado por una metodología que combina la revisión bibliográfica, la investigación de campo y el análisis de datos para validar esta hipótesis y alcanzar los objetivos. A través de esta técnica, será posible obtener una visión general de la situación actual de estas microempresas y probar y ajustar el modelo sugerido.

CAPITULO I

ALCANCES Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION

La economía de Bolivia, en particular en La Paz, tiene problemas para mantener su competitividad en un mundo globalizado y competitivo. La utilización de estrategias innovadoras como el diseño como una herramienta estratégica de gestión puede mejorar su posición y competitividad. La investigación explora cómo la implementación de diseño puede crear una ventaja competitiva en las microempresas de fabricación de cuero. La investigación se basa en técnicas rigurosas como encuestas, entrevistas y análisis de datos. Esta investigación brinda información clara sobre cómo utilizar el diseño como un recurso estratégico para mejorar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En La paz las microempresas de cuero (confección, calzado y marroquinería) se encuentran en un mercado competitivo y dinámico por lo que deben desarrollar e implementar estrategias efectivas para así mantenerse relevantes y competitivos. Una estrategia potencial es la implementación de diseño como una herramienta estratégica de gestión. La falta de comprensión y aplicación sistemática de esta técnica es una pregunta:

¿Cómo la implementación de un modelo de gestión del diseño utilizado como una herramienta estratégica en las microempresas de manufacturas de cuero de la ciudad de La Paz puede desarrollar una ventaja competitiva en el mercado?

1.2 HIPOTESIS

"La implementación del diseño como una herramienta estratégica de gestión en las microempresas de manufactura de cuero de la ciudad de La Paz puede desarrollar una ventaja competitiva en el mercado".

- **Variable independiente**

Implementación del diseño como una herramienta estratégica de gestión.

- **Variable dependiente**

El desarrollo de una ventaja competitiva en el mercado.

- **Variable de Control**

Microempresarios del sector de manufacturas de cuero de La ciudad de La Paz.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Determinar la contribución de la implementación del diseño como una herramienta estratégica de gestión al desarrollo de una ventaja competitiva en las microempresas de manufactura de cuero de la ciudad de La Paz.

1.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- **Identificar las estrategias de diseño:** Analizar las diversas estrategias de diseño implementadas en las microempresas de manufactura de cuero de la ciudad de La Paz.
- **Evaluar la gestión del diseño:** Evaluar cómo se gestiona el diseño en estas microempresas y cómo se integra en su estrategia general de negocio.
- **Analizar el mercado:** Investigar el mercado de manufactura de cuero en la ciudad de La Paz, incluyendo el nivel de competencia y las características del mercado.
- **Estudiar la ventaja competitiva:** Definir y medir la ventaja competitiva en estas microempresas. Identificar indicadores clave que muestren si una empresa tiene una ventaja competitiva.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

Alcances

- **Geográfico:** El estudio se centrará en las microempresas de manufactura de cuero (confección, calzado y marroquinería) ubicadas específicamente dentro de los límites de la ciudad de La Paz.

Limitaciones

- **Datos disponibles:** La disponibilidad de datos podría ser una limitación significativa. Es posible que algunas microempresas no mantengan o no estén

dispuestas a compartir datos detallados sobre su implementación de diseño y sus resultados competitivos.

- **Generalización:** Debido al enfoque específico en microempresas de manufactura de cuero en La Paz, los hallazgos de la investigación pueden no ser aplicables a empresas más grandes, a otros sectores de la industria, o a empresas en otras regiones geográficas.
- **Control de variables:** A pesar de los esfuerzos por controlar las variables, algunos factores externos como cambios en las condiciones económicas locales, alteraciones en el mercado de productos de cuero, o cambios en las políticas gubernamentales podrían afectar la relación entre la implementación del diseño y la competitividad de las empresas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 EL DISEÑO COMO UNA ACTIVIDAD CREATIVA, INNOVADORA Y MULTIDICIPLINARIA

2.1.1 Concepto y Evolución

Richard Buchanan¹. afirma que el diseño implica comprender y resolver problemas en contextos socioculturales particulares. Va más allá de la concepción tradicional centrada en productos estéticos y se centra en la creación de nuevas situaciones y soluciones. El diseño es un proceso de acción y investigación que requiere una comprensión profunda de los contextos y sistemas complejos.

Heskett². cree que el diseño implica crear productos, servicios, sistemas y entornos para satisfacer las necesidades de los usuarios. Es un método estratégico que combina la innovación, la exploración y el pensamiento crítico. Además, tiene un gran impacto en la economía, la sociedad y la cultura, y puede afectar el comportamiento, la percepción de las marcas y la innovación empresarial.

El diseño da forma a la interacción entre personas, objetos, sistemas y entornos, según Moggridge³. Se enfoca en crear experiencias útiles y significativas, teniendo en cuenta factores como la funcionalidad, la usabilidad, la accesibilidad, la emocionalidad y la sostenibilidad. El diseño debe tener en cuenta las necesidades y habilidades de las personas y el contexto social, cultural y tecnológico. La colaboración, la iteración y la experimentación son componentes esenciales del proceso de diseño.

En resumen, el diseño es un proceso estratégico, innovador y centrado en el usuario. Para mejorar la calidad de vida, busca crear soluciones innovadoras y significativas. El conocimiento profundo de los usuarios, los contextos y los sistemas complejos es esencial para crear interacciones útiles y atractivas entre las personas y su entorno.

¹ Buchanan, R. (1992). "Wicked Problems in Design Thinking." *Design Issues*, 8(2), 5-21.

² Heskett, J. (2005). "Design: A Very Short Introduction." Oxford University Press

³ Moggridge, B. (2007). "Designing Interactions."

2.1.2 Evolución del diseño

- **Prehistoria y Antigüedad:**

En este período, el diseño se basó en la creación de herramientas, armas y artefactos que satisfacían las necesidades prácticas de las culturas prehistóricas y antiguas. El diseño se centró en la funcionalidad y la adaptación al entorno, utilizando materiales naturales disponibles, como piedra, hueso y madera. Estos objetos también reflejaban la expresión artística y cultural de cada sociedad⁴.

- **Renacimiento:**

Durante el Renacimiento, hubo un renacimiento en las artes visuales, la arquitectura y el diseño de muebles. Se valoraron la proporción, la armonía y la simetría, inspirándose en la antigüedad clásica. El diseño en este período buscaba una representación más realista y precisa de la belleza natural y humana. Los artistas y diseñadores destacados, como Leonardo Da Vinci y Miguel Ángel, crearon obras maestras que aún se aprecian hoy en día⁵.

- **Movimiento Arts and Crafts:**

El movimiento Arts and Crafts surgió como una reacción a la industrialización y la producción en masa. Promovió el retorno a la artesanía y al diseño de calidad, valorando el trabajo manual y la conexión con la naturaleza. Los diseñadores de este movimiento, como William Morris, enfatizaron la belleza en los objetos cotidianos, utilizando materiales naturales y técnicas tradicionales de fabricación⁶.

- **Bauhaus y Diseño Moderno**

La escuela Bauhaus, fundada por Walter Gropius, fue un hito en el desarrollo del diseño moderno. Enfocada en la fusión de las artes y la tecnología, promovió la idea de que el diseño debía ser accesible y funcional para las masas. Los

⁴ Heskett, J. (2002). "Design: A Very Short Introduction." Oxford University Press.

⁵ Hollis, R. (2014). "Graphic Design: A Concise History." Thames & Hudson.

⁶ Referencia: Greenhalgh, P. (2010). "Arts and Crafts Movement." Shire Publications

principios del Bauhaus incluían la unión de la forma y la función, el uso de materiales industriales y la simplificación estética⁷.

- **Posguerra y Diseño Industrial**

Después de la Segunda Guerra Mundial, el diseño industrial se enfocó en la producción en masa de productos funcionales y estéticamente agradables. Los diseñadores se inspiraron en los avances tecnológicos y utilizaron nuevos materiales y técnicas de fabricación. El diseño se convirtió en una herramienta para mejorar la calidad de vida de las personas a través de soluciones prácticas y accesibles⁸.

2.1.2 Tipos y campos de aplicación

Existen varios tipos y campos de aplicación del diseño que abarcan diferentes disciplinas y sectores. A continuación, se presentan algunos ejemplos de tipos de diseño y sus correspondientes campos de aplicación, junto con referencias bibliográficas para obtener más información:

- **Diseño gráfico.** - El diseño gráfico es un campo creativo que transmite mensajes y crea experiencias visuales atractivas utilizando elementos visuales. Combina elementos de comunicación visual como imágenes, tipografía, colores y otros. Se utiliza en una variedad de campos, como publicidad, marca, diseño editorial, diseño web y diseño de envases.⁹
- **Diseño industrial.** El diseño industrial es una rama de la ingeniería que se enfoca en la producción y el desarrollo de productos en serie. Para crear productos atractivos visualmente, ergonómicos y que satisfagan las necesidades de los usuarios, su objetivo es combinar la estética, la funcionalidad y la viabilidad económica. El campo de estudio abarca desde la ingeniería de fabricación y producción en masa hasta la conceptualización y diseño de productos. Los diseñadores industriales trabajan junto con ingenieros, fabricantes y otros profesionales para crear productos innovadores

⁷ Droste, M. (2006). "Bauhaus." Taschen.

⁸ Dormer, P., & Hinchcliffe, V. (2007). "The New Design History: An Introduction." Berg Publishers.

⁹ Graphic Design: A Concise History

que toman en cuenta aspectos como la estética, la ergonomía, los materiales, la producción, la sostenibilidad y el impacto social.¹⁰

- **Diseño de Moda.** - El diseño de moda es un campo creativo que se enfoca en la creación y desarrollo de ropa, accesorios y otros artículos relacionados con la moda. Implementa el uso de ideas de diseño, materiales y conocimientos de tendencias para crear colecciones que reflejen la identidad de una marca o satisfagan las necesidades de los consumidores. Para crear productos visualmente atractivos, cómodos y relevantes en el mercado, combina aspectos estéticos, funcionales y comerciales. Los diseñadores de moda trabajan en varios campos, incluido el diseño de prendas, la selección de tejidos, el patronaje y la presentación de colecciones.¹¹
- **Diseño de interiores.** - El diseño de interiores es un campo creativo que se enfoca en la planificación, diseño y decoración de espacios interiores. El objetivo es crear espacios que sean tanto funcionales como estéticamente atractivos para satisfacer las necesidades y preferencias de los usuarios. Esto implica administrar aspectos como la distribución espacial, la selección del mobiliario, los materiales, la iluminación, los colores, las texturas y los detalles decorativos.¹²
- **Diseño de experiencia del usuario.** - El diseño de experiencia del usuario se enfoca en crear productos que satisfagan a los usuarios. Su objetivo es comprender las necesidades y deseos de los usuarios y desarrollar soluciones que sean fáciles de usar e intuitivas. El objetivo del diseño de experiencia del usuario es crear una conexión emocional positiva con el producto o servicio a lo largo del ciclo. Esto incluye estudios de usuario, diseño de interfaces, arquitectura de información y usabilidad. de vida del producto o servicio.¹³
- **Diseño de arquitectónico.** - es una disciplina que se enfoca en la planificación y creación de espacios arquitectónicos funcionales, estéticamente atractivos y que satisfacen las necesidades de los usuarios. El

¹⁰ "The Design of Everyday Things" de Don Norman

¹¹ "Fashion Design Course: Principles, Practice, and Techniques" de Steven Faerm

¹² "Diseño de interiores: Un manual" de Christine M. Piotrowski

¹³ "Diseño de Experiencia de Usuario: Principios y Métodos" de Rex Hartson y Pardha S. Pyla

objetivo del diseño arquitectónico es combinar los aspectos técnicos, funcionales, estéticos y emocionales para desarrollar entornos construidos que sean habitables, seguros y sostenibles.

- **Diseño de comunicación visual.** - El diseño arquitectónico abarca la concepción y desarrollo de proyectos arquitectónicos, que involucran la distribución espacial, la selección de materiales, el diseño estructural y los factores contextuales. El diseño de comunicación visual, por otro lado, se centra en la creación de elementos efectos visuales utilizando gráficos, tipografía y composición. Ambos campos trabajan para transmitir mensajes claros y atractivos y se utilizan en una variedad de campos, como la publicidad, la arquitectura y la comunicación visual y el diseño de interfaces.¹⁴.

2.1.3 El diseño como factor de valor y diferenciación

El diseño desempeña un papel crucial en la creación de productos, servicios y marcas que se destacan en un mercado competitivo. A continuación, se desarrollará este concepto:

- **Diseño como generador de valor.** - El diseño crea valor en muchos alrededores, aportando valor económico, emocional y experiencial. En términos económicos, mejora la percepción de calidad, diferencia productos y servicios de los competidores y optimiza la eficiencia de los procesos de producción. De acuerdo con el libro de M. Llopis y J. Mulet "Diseño Industrial como Estrategia Empresarial", un diseño innovador y atractivo puede aumentar la confianza y el valor económico al permitir establecer precios más altos y obtener mayores beneficios.

La importancia del diseño de marca en la percepción de calidad y prestigio de una empresa se destaca. Según el libro de Alina Wheeler "Diseño de marca", el diseño de una marca comunica los valores e identidad de una marca, influye en la percepción de calidad y prestigio de los consumidores.

¹⁴ Diseño gráfico: Nuevos fundamentos" de Ellen Lupton y Jennifer Cole Phillips

Además, los productos y servicios obtienen valor emocional y experiencial gracias al diseño. El libro "Diseño Emocional" de Donald A. Norman afirma que un diseño bien elaborado puede fomentar la lealtad a una marca y generar respuestas emocionales positivas. En resumen, el diseño es un generador de valor crucial para las empresas al transmitir calidad y prestigio, diferenciar los productos y crear conexiones emocionales con los clientes. Las empresas pueden aprovechar su potencial para establecer relaciones duraderas con sus clientes y destacarse en el mercado al considerar el diseño como un elemento estratégico

- **Diseño como elemento diferenciador.** - El diseño estratégico es esencial para tener una ventaja competitiva en un mercado competitivo puede dar a los productos, servicios y marcas una identidad única y atractiva. De acuerdo con el libro "Diseño de Producto: Estrategia y Desarrollo" escrito por Carlos Araya y Hugo Lemaire, el diseño de productos juega un papel importante en la diferenciación de productos. Además, el diseño tiene un impacto en la experiencia del usuario, la usabilidad puede crear propuestas únicas que se destaquen en el mercado considerando aspectos como la forma, la función, la ergonomía y los materiales. y la innovación tecnológica, lo que permite ofrecer productos únicos que satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores. En pocas palabras, el diseño estratégico, ya sea en el diseño del producto, la experiencia del usuario o los servicios, puede ser un factor clave en el que las empresas pueden diferenciarse de los demás. El diseño puede crear propuestas únicas que se destaquen en el mercado y genera una ventaja competitiva significativa al considerar aspectos estéticos, funcionales, emocionales y de experiencia.
- **Factores claves del diseño para la diferenciación.** - El diseño desempeña un papel fundamental en la diferenciación de productos, servicios y marcas en un mercado competitivo. A continuación, se presentan los factores clave del diseño más importantes que contribuyen a la diferenciación:

Estética: La estética del diseño se refiere a su apariencia visual y su capacidad para atraer y cautivar a los consumidores. Un diseño

estético y atractivo puede generar un impacto emocional positivo, diferenciando un producto o servicio de otros en el mercado¹⁵.

Funcionalidad: La funcionalidad del diseño se relaciona con la capacidad de un producto o servicio para cumplir con su propósito y satisfacer las necesidades del usuario. Un diseño funcional y bien pensado puede diferenciar un producto al ofrecer características únicas o soluciones innovadoras a los problemas del usuario¹⁶.

Experiencia del usuario: La experiencia del usuario se refiere a las sensaciones, emociones y percepciones que un usuario experimenta al interactuar con un producto o servicio. Un diseño centrado en el usuario y que brinde una experiencia satisfactoria puede diferenciar una marca al generar conexiones emocionales y fidelidad por parte de los consumidores¹⁷.

Innovación: La innovación en el diseño implica la creación de soluciones nuevas y únicas que rompen con los estándares establecidos. Un diseño innovador puede diferenciar una marca al ofrecer propuestas disruptivas y anticiparse a las necesidades del mercado¹⁸.

2.2 LA GESTION DEL DISEÑO COMO UN CONJUNTO DE ACCIONES ESTRATEGICAS, TACTIVAS Y OPERATIVAS

2.2.1 Concepto de la Gestión del Diseño

La gestión del diseño se refiere a los procesos y estrategias utilizados por una organización para integrar el diseño en su estrategia empresarial con el objetivo de lograr una ventaja competitiva en el mercado, aumentar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa, y mejorar la calidad de los productos o servicios. Es necesario coordinar y trabajar junto con otras áreas de la empresa, como marketing, ingeniería y producción. Establecer claros objetivos, seleccionar diseñadores adecuados, administrar proyectos de diseño, evaluar el desempeño del diseño y tomar decisiones

¹⁵ El Lenguaje Visual" de Robert Horn y "La Arquitectura de la Ciudad" de Aldo Rossi

¹⁶ Diseño de Producto: Principios y Prácticas" de Kevin L. Boyd y "Diseño Industrial" de Peter Behrens

¹⁷ El libro "Diseño de Experiencia de Usuario: Principios y Métodos" de Rex Hartson y Pardha S. Pyla

¹⁸ . El libro "Diseño Innovador" de Dorian Moore y "Design Thinking para la Innovación Estratégica" de Idris Mootee

basadas en el diseño son todos los aspectos de la gestión del diseño. Además, se centra en el análisis de las necesidades del usuario y la creación de soluciones atractivas e innovadoras. Esto puede incluir el diseño de nuevos productos, la mejora de productos existentes, la creación de nuevos servicios, la optimización de procesos internos y la creación de una identidad visual coherente y atractiva para la marca de la empresa. En resumen, la gestión del diseño busca integrar el diseño en todas las áreas de la empresa para aumentar la competitividad y satisfacer las necesidades de los clientes.

2.2.2 Evolución de la Gestión del diseño

- **Gestión del diseño corporativo y la estética del producto**

Durante las décadas de 1960 y 1970 , la gestión de la estética y el diseño corporativo se encontraron en elementos clave del marketing y la imagen de marca La identidad visual de una empresa es fundamental para su éxito, según Paul Rand, y el diseño corporativo debe ser considerado una inversión estratégica en lugar de un gasto. Pentagram es una agencia de diseño corporativo reconocida mundialmente que fue fundada por Kenneth Grange.

- **Sistemática gestión del diseño (1960-1970)**

La década de 1960 y 1970 vio el surgimiento del término "diseño administrado sistemáticamente", que se refería a la incorporación del diseño en el proceso de toma de decisiones de la empresa y la incorporación de métodos de gestión de proyectos en el proceso de diseño. La empresa Braun y su diseñador Dieter Rams son ejemplos notables de la aplicación de este enfoque al desarrollar principios de diseño que enfatizaban la funcionalidad, simplicidad y honestidad.

- **La gestión estratégica del diseño (1980-1990)**

En la década de 1980 y 1990, reconociendo su valor en la creación de marcas, la innovación de productos y la mejora de la experiencia del cliente. Juan Heskett, el diseño corporativo se centró en la identidad visual de una empresa para construir su marca y diferenciarse de los demás.

- **La gestión del diseño innovador (2000-2010)**

La gestión del diseño ha cambiado para exigir innovación y creación de valor a través del diseño durante la década del 2000 al 2010. La gestión del diseño para la innovación se centra en la creación de soluciones creativas y útiles que satisfacen las necesidades del mercado y genera valor para la empresa, utilizando métodos de diseño centrados en el usuario y en la resolución de problemas. En la gestión del diseño para la innovación, la colaboración y la multidisciplinariedad son fundamentales.

2.2.3 Elementos y principios de la Gestión del diseño

La gestión del diseño se refiere a la aplicación de principios y prácticas de diseño en el ámbito empresarial para lograr resultados exitosos. A continuación, se presentan los elementos y principios clave de la gestión del diseño:

2.2.3.1 Integración del diseño en la estrategia empresarial

El autor Roberto Verganti en su libro "Innovación impulsada por el diseño" nos proporciona valiosas conclusiones sobre la integración del diseño en la estrategia empresarial.

- **El diseño es un recurso estratégico:** El diseño no solo se trata de crear productos estéticamente atractivos, sino que también implica la generación de nuevas propuestas de valor. El diseño estratégico se centra en comprender las necesidades cambiantes de los clientes y en desarrollar soluciones innovadoras que se adelanten a sus expectativas.
- **La innovación se impulsa a través del diseño:** El diseño desempeña un papel fundamental en la generación de innovación. Al integrar el diseño en la estrategia empresarial, se fomenta un enfoque creativo y centrado en el usuario que permite desarrollar soluciones disruptivas y diferenciadoras.
- **El diseño como generador de ventajas competitivas:** La integración del diseño en la estrategia empresarial puede generar ventajas competitivas sostenibles. Las empresas que aprovechan el diseño como un recurso estratégico pueden diferenciarse en el mercado, ofrecer experiencias superiores a los clientes y generar lealtad a la marca.

2.2.3.2 Colaboración y trabajo en equipo

Se puede llegar a las siguientes conclusiones sobre la colaboración y el trabajo en equipo en el diseño¹⁹. Algunas de las conclusiones que se pueden extraer son:

- **La colaboración multidisciplinaria es esencial:** Se destacan la importancia de la colaboración entre personas con diferentes

¹⁹ "Diseño en Equipo: Estrategias para la colaboración en el proceso de diseño" de Carlos Losada y Javier Peña

conocimientos y habilidades para abordar los desafíos complejos del diseño. La diversidad de perspectivas enriquece el proceso creativo y fomenta la innovación.

- **La comunicación efectiva es fundamental:** Una comunicación abierta y transparente entre los miembros del equipo de diseño es crucial para compartir ideas, resolver problemas y alinear objetivos. La comunicación efectiva ayuda a evitar malentendidos y garantiza que todos estén en la misma página.
- **La creatividad colaborativa impulsa la innovación:** La importancia de fomentar la creatividad colaborativa para generar ideas más diversas y originales. La colaboración permite combinar diferentes enfoques y puntos de vista, lo que puede llevar a soluciones innovadoras y fuera de lo común.
- **La toma de decisiones consensuada fortalece el compromiso:** la importancia de tomar decisiones en equipo, basadas en el consenso y la participación de todos los miembros. Este enfoque de toma de decisiones fomenta un mayor compromiso y responsabilidad de los miembros del equipo, lo que puede contribuir al éxito de los proyectos de diseño.

2.2.3.3 Investigación y análisis

En el libro "Investigación de Diseño: Métodos y Perspectivas" de Brenda Laurel y Peter Lunenfeld proporciona datos relevantes sobre el tema de investigación y análisis en el diseño.

- **La investigación es fundamental para comprender a los usuarios y sus necesidades:** La investigación en el diseño permite obtener información valiosa sobre los usuarios, sus comportamientos, deseos y necesidades. Esto proporciona una base sólida para el desarrollo de soluciones de diseño efectivas y centradas en el usuario.
- **Los métodos de investigación son diversos y flexibles:** Se destaca que existen diferentes métodos y enfoques de investigación aplicados al diseño, como entrevistas, observación, pruebas de usabilidad, entre otros. Los autores enfatizan que los diseñadores deben adaptar y combinar estos métodos según el contexto y los objetivos de investigación específicos.

- **La investigación permite identificar oportunidades de diseño:** A través de la investigación, los diseñadores pueden descubrir nuevas oportunidades, desafíos y problemas que pueden abordarse mediante el diseño. La investigación brinda una visión más profunda del entorno del usuario y del mercado, lo que permite identificar áreas donde se puede agregar valor a través del diseño.
- **El análisis de datos es clave para tomar decisiones informadas:** La recolección de datos en la investigación de diseño debe ir acompañada de un análisis riguroso y objetivo. El análisis de datos ayuda a interpretar la información

2.2.4 Gestión de proyectos y procesos de diseño:

El diseño de un proyecto proporciona una organización estratégica de ideas, materiales y procesos de modo que se pueda conseguir el objetivo marcado. Un buen diseño ayuda a evitar problemas y proporcionar parámetros para optimizar aspectos cruciales del proyecto, como el calendario y el presupuesto.

- **La planificación y organización son fundamentales:** La gestión de proyectos de diseño requiere una planificación cuidadosa y una organización eficiente de los recursos, el tiempo y las tareas. Es importante establecer metas claras, definir los roles y responsabilidades, y crear un cronograma realista para garantizar un flujo de trabajo efectivo.
- **La comunicación y colaboración son clave:** La comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo de diseño y los stakeholders es esencial para garantizar una comprensión común de los objetivos, mantener a todos informados sobre el progreso del proyecto y resolver problemas de manera colaborativa.
- **La gestión del alcance y los cambios es crucial:** En los proyectos de diseño, es común que surjan cambios y ajustes a medida que se desarrolla el trabajo. Es importante establecer un proceso claro para gestionar estos cambios, evaluar su impacto en el proyecto y tomar decisiones informadas para mantener el equilibrio entre el alcance, el tiempo y los recursos disponibles.
- **La evaluación y el aprendizaje continuo son importantes:** Al finalizar un proyecto de diseño, es valioso realizar una evaluación exhaustiva para

identificar fortalezas, debilidades y lecciones aprendidas. Esto permite mejorar los procesos de diseño y la gestión de proyectos futuros, asegurando un crecimiento y mejora constantes.

2.2.5 Modelos y herramientas de la gestión del diseño

Existen diversos modelos y herramientas utilizados en la gestión del diseño que ayudan a las organizaciones a planificar, ejecutar y controlar sus proyectos de diseño de manera efectiva. A continuación, se presentan algunos de los modelos y herramientas más comunes

a) **El modelo de doble diamante:** Este modelo es ampliamente reconocido y se utiliza para guiar el proceso de diseño y fomentar la creatividad. El modelo se basa en dos fases principales: descubrir, definir, desarrollar y entregar²⁰. El modelo de doble diamante se caracteriza por su enfoque iterativo y su capacidad para fomentar la exploración y la convergencia en el proceso de diseño. Permite una visión amplia en las etapas de descubrimiento y definición, seguida de un enfoque más enfocado y detallado en las etapas de desarrollo y entrega.

- **Descubrir:** En esta fase inicial, se busca explorar y comprender el problema o desafío de diseño en profundidad. Se fomenta la investigación, el análisis y la recopilación de información relevante. Durante esta etapa, se exploran diferentes perspectivas y se generan ideas divergentes. El objetivo principal es descubrir y definir el problema o la oportunidad de diseño de manera más amplia y holística.
- **Definir:** Una vez que se han explorado diversas perspectivas y se ha recopilado suficiente información, la fase de definición se enfoca en comprender y delimitar claramente el problema o la oportunidad de diseño. Se busca sintetizar la información recopilada y definir los objetivos y los criterios de éxito del proyecto de diseño. En esta etapa, se establecen las bases para el desarrollo de soluciones.
- **Desarrollar:** Una vez que se ha definido claramente el problema o la oportunidad de diseño, la fase de desarrollo se concentra en generar y explorar soluciones. Se emplea la creatividad y se utilizan diversas técnicas de diseño para idear propuestas innovadoras. Durante esta etapa, se busca

²⁰ Design Council del Reino Unido en 2005.

converger en una solución que responda a los objetivos establecidos y que sea factible de implementar.

- **Entregar:** La fase final del modelo de doble diamante se centra en la implementación y entrega de la solución de diseño desarrollada. Se crean prototipos, se realizan pruebas y se perfecciona la solución antes de su lanzamiento al mercado. Esta etapa también implica considerar los aspectos de producción, comercialización y distribución del producto o servicio diseñado.

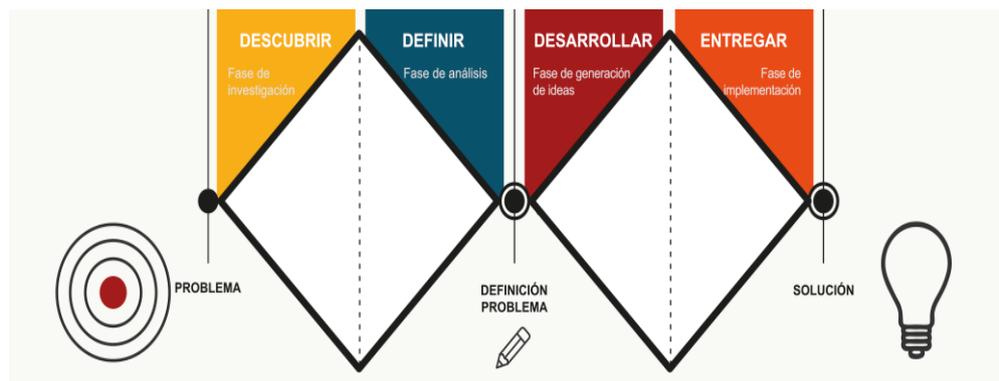


Figura 1 Modelo Diamante Michael Porter

b) **Modelo de cascada:** es un enfoque secuencial utilizado en el desarrollo de software, que también se puede aplicar en otros proyectos de diseño. Fue propuesto por primera vez por Winston W. Royce en 1970 y ha sido ampliamente adoptado desde entonces. A continuación, se presenta un desglose del modelo de cascada basado en la referencia bibliográfica "Ingeniería del Software: Un Enfoque Práctico" de Pressman, R. S., & Maxim, B. R. (2014)

- **Requisitos:** En esta etapa inicial, se definen y documentan los requisitos del proyecto. Se recopila información sobre las necesidades y expectativas del cliente o usuario final, y se establecen los objetivos y restricciones del proyecto. Esta etapa es fundamental para tener una comprensión clara de lo que se espera lograr con el diseño.
- **Análisis:** En esta fase, se realiza un análisis detallado de los requisitos recopilados en la etapa anterior. Se desglosan los requisitos en componentes más pequeños y se examina la viabilidad técnica y económica del proyecto. También se identifican posibles riesgos y se establece una estrategia para abordarlos.

- **Diseño:** En esta etapa, se define la arquitectura y la estructura del diseño. Se crean diagramas y documentos detallados que describen cómo se desarrollará el proyecto. Esto incluye el diseño de interfaces, la elección de tecnologías, la planificación de la estructura del software o producto y la definición de las características clave.
- a) **Implementación:** En esta fase, se lleva a cabo la codificación y la construcción del diseño. Se traduce el diseño en código fuente, se desarrollan los componentes necesarios y se realizan pruebas unitarias para garantizar que el diseño funcione correctamente. Esta etapa también puede involucrar la integración de diferentes componentes y la realización de pruebas de integración.
- En esta etapa, se llevan a cabo pruebas exhaustivas para garantizar que el diseño cumpla con los requisitos establecidos. Se realizan pruebas de funcionalidad, pruebas de rendimiento, pruebas de usabilidad y cualquier otra prueba necesaria para verificar la calidad y el cumplimiento de los objetivos del diseño.
- b) **Despliegue:** En esta fase final, el diseño se implementa en el entorno de producción. Se realiza la instalación o lanzamiento del producto o servicio diseñado y se realiza una evaluación final para asegurarse de que todo esté funcionando según lo previsto. También se brinda soporte y mantenimiento continuo según sea necesario.



Figura 2: Modelo Cascada Winston W. Royce

- c) **Modelo Ágil:** El modelo ágil es un enfoque iterativo e incremental para el desarrollo de software que se basa en principios y valores clave establecidos en el Manifiesto Ágil. Fue propuesto por un grupo de expertos en desarrollo de

software en 2001, y desde entonces ha ganado popularidad en la industria del software y en otros campos. A continuación.

- **Colaboración con el cliente:** El modelo ágil pone un fuerte énfasis en la colaboración cercana con el cliente o usuario final. Se busca una participación activa del cliente durante todo el proceso de desarrollo, lo que permite una retroalimentación continua y una adaptación a medida que se avanza en el proyecto.
- **Entrega incremental:** En lugar de esperar hasta que todo el proyecto esté completo, el modelo ágil fomenta la entrega continua e incremental de funcionalidades. Esto significa que se desarrollan pequeñas partes del proyecto en iteraciones, conocidas como "sprints", y se entregan a los clientes para su evaluación y retroalimentación.
- **Enfoque iterativo:** El desarrollo ágil se realiza en iteraciones, donde se realizan actividades como la planificación, el diseño, la codificación y las pruebas en cada iteración. Esto permite una mayor flexibilidad y la capacidad de responder a los cambios y necesidades emergentes a lo largo del proyecto.
- **Autoorganización y equipos multidisciplinarios:** El modelo ágil promueve la autoorganización de los equipos y la colaboración entre miembros de diferentes disciplinas. Se fomenta la toma de decisiones colectiva y la responsabilidad compartida, lo que permite una mayor eficiencia y agilidad en la resolución de problemas.
- **Adaptabilidad y respuesta al cambio:** El enfoque ágil reconoce que los requisitos y las circunstancias pueden cambiar a lo largo del proyecto. Se valora la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a estos cambios, y se considera el cambio como una oportunidad para mejorar y agregar valor al producto final.

El modelo ágil se ha utilizado ampliamente en el desarrollo de software, pero también se ha aplicado en otros ámbitos, como la gestión de proyectos en general. Proporciona una forma flexible y colaborativa de abordar proyectos, enfocándose en la entrega temprana de valor y en la capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

2.2.6 Herramientas de Prototipado: Las herramientas de prototipado son utilizadas en la gestión del diseño para crear representaciones visuales o

funcionales de un producto, servicio o interfaz antes de su implementación final. Estas herramientas permiten a los diseñadores y equipos de proyecto visualizar y probar ideas, obtener retroalimentación temprana y realizar iteraciones antes de invertir recursos significativos en el desarrollo completo. A continuación, se desarrollan algunas herramientas de prototipados comunes utilizadas en la gestión del diseño²¹:

- **Software de diseño gráfico:** Existen diversas herramientas de software de diseño gráfico que permiten crear prototipos de interfaces de usuario, como Adobe XD, Sketch, Figma o InVision. Estas herramientas ofrecen una amplia gama de funciones para diseñar y probar interfaces interactivas, como la creación de wireframes, la definición de interacciones y la simulación de flujos de usuario.
- **Maquetas físicas:** Las maquetas físicas, fabricadas con materiales como cartón, papel, plástico u otros elementos, permiten representar y visualizar de manera tangible un producto o una estructura arquitectónica. Estas maquetas son útiles para evaluar el aspecto y la funcionalidad del diseño desde una perspectiva física, y pueden ayudar a comunicar y obtener retroalimentación sobre el concepto.
- **Prototipos interactivos:** Los prototipos interactivos son versiones simuladas y funcionales de un producto o servicio que permiten a los usuarios interactuar con ellos. Estos prototipos pueden desarrollarse utilizando herramientas específicas como InVision, Marvel o Axure, que permiten crear elementos interactivos como botones, enlaces y animaciones. Los prototipos interactivos son útiles para probar la usabilidad y la experiencia del usuario, y pueden ayudar a validar el diseño antes de su implementación.
- **Simulaciones:** Las simulaciones se utilizan para representar el funcionamiento de un sistema o proceso de manera virtual. Por ejemplo, en el diseño de un entorno de producción, se pueden utilizar herramientas de simulación para probar diferentes configuraciones y analizar el rendimiento y la eficiencia del diseño propuesto. Estas herramientas permiten evaluar y optimizar el diseño antes de su implementación física.

²¹ Snyder, C. (2003). Paper Prototyping: The Fast and Easy Way to Design and Refine User Interfaces. Morgan Kaufmann Publishers.

- **Prototipado rápido (Impresión 3D):** El uso de tecnologías de impresión 3D permite crear prototipos físicos de alta fidelidad con rapidez y precisión. Estas impresoras pueden producir modelos en 3D a partir de diseños digitales, lo que facilita la evaluación del aspecto, la ergonomía y la funcionalidad del producto antes de la producción en masa.

Es importante tener en cuenta que la elección de la herramienta de prototipado depende de las necesidades y características del proyecto, así como de los recursos disponibles. Cada herramienta tiene sus ventajas y limitaciones, y es recomendable seleccionar la herramienta adecuada en función de los objetivos del prototipo y del nivel de fidelidad requerido.

2.3 GESTION DE PROYECTOS

Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos específicos de un proyecto dentro de los límites de tiempo, costo y calidad establecidos. En el contexto del diseño, la gestión de proyectos se centra en la coordinación y supervisión de todas las etapas del proceso de diseño, desde la concepción inicial hasta la implementación final del producto, servicio o proyecto de diseño. Algunos aspectos clave de la gestión de proyectos en el diseño incluyen²²:

- **Planificación:** Es fundamental establecer una planificación clara y detallada que defina los objetivos del proyecto, los entregables esperados, los plazos, los recursos necesarios y los roles y responsabilidades de los miembros del equipo. La planificación también debe considerar los riesgos potenciales y establecer estrategias para gestionarlos.
- **Organización del equipo:** La gestión de proyectos implica la selección y organización de un equipo de trabajo adecuado para llevar a cabo el proyecto. Esto implica identificar las habilidades y competencias necesarias, asignar responsabilidades y asegurar una comunicación efectiva entre los miembros del equipo.
- **Seguimiento y control:** Durante todo el proyecto, es necesario realizar un seguimiento continuo para evaluar el progreso, identificar desviaciones y

²² Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.

tomar medidas correctivas según sea necesario. Esto implica monitorear el avance del proyecto, el cumplimiento de los plazos y el control del presupuesto.

- **Comunicación:** La gestión de proyectos eficaz requiere una comunicación clara y regular entre todos los interesados, incluido el equipo de proyecto, los clientes, los proveedores y otras partes involucradas. La comunicación efectiva ayuda a mantener a todas las partes informadas, alinea las expectativas y facilita la toma de decisiones.
- **Gestión de riesgos:** Identificar y gestionar los riesgos es una parte importante de la gestión de proyectos. Esto implica identificar los posibles problemas o desafíos que pueden surgir durante el proyecto y desarrollar estrategias para mitigar o resolver esos riesgos.
- **Evaluación y cierre:** Al final del proyecto, se debe realizar una evaluación exhaustiva para revisar los resultados, analizar lecciones aprendidas y evaluar la eficacia del proceso de gestión del proyecto. Esto ayuda a identificar áreas de mejora y proporciona información valiosa para futuros proyectos.

La gestión de proyectos es fundamental para garantizar el éxito del proceso de diseño, asegurando que los proyectos se completen dentro de los plazos, costos y calidad esperados. Existen diferentes enfoques y metodologías de gestión de proyectos, como el enfoque tradicional de cascada o los enfoques ágiles, que se adaptan a diferentes contextos y requisitos del proyecto.

2.4 LA VENTAJA COMPETITIVA COMO AQUEL ATRIBUTO QUE DIFERENCIA A UNA ORGANIZACIÓN DE SUS COMPETIDORES

La ventaja competitiva se refiere a aquellos atributos, características o capacidades distintivas de una organización que la diferencian de sus competidores y le permiten obtener una posición favorable en el mercado. Estos atributos únicos y valiosos permiten a la organización sobresalir, competir de manera más efectiva y lograr un rendimiento superior en comparación con sus competidores.

2.4.1 Concepto de Ventaja Competitiva

Según el concepto desarrollado por Michael Porter, se refiere a la capacidad de una empresa para superar a sus competidores y obtener una posición superior en el mercado. Porter sostiene que una ventaja competitiva sostenible es aquella que

permite a una empresa generar un rendimiento superior en relación con sus competidores a lo largo del tiempo²³. Porter argumenta que una organización puede lograr una ventaja competitiva al elegir una estrategia de diferenciación, en la cual se enfoca en ofrecer productos o servicios únicos y de alto valor percibido por los clientes, o una estrategia de liderazgo en costos, en la cual busca lograr eficiencias operativas y ofrecer precios más bajos que los competidores. Señala la importancia de una estrategia de enfoque, donde la empresa se dirige a un segmento específico del mercado y adapta su oferta para satisfacer las necesidades de ese segmento de manera superior.

También destaca la importancia de un enfoque estratégico claro y una segmentación adecuada del mercado. Al seleccionar un enfoque estratégico, una empresa puede centrarse en un segmento específico del mercado o en un grupo de clientes objetivo. Esto permite adaptar la oferta de la empresa para satisfacer las necesidades y preferencias de manera más efectiva, generando así una ventaja competitiva. Es importante tener en cuenta que Porter considera que una ventaja competitiva sostenible no es estática y debe ser defendida continuamente frente a los cambios en el entorno competitivo. Además, enfatiza la importancia de la estrategia en la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva²⁴.

2.4.2 Historia de la Ventaja Competitiva

Época	Ventaja Competitiva
Siglo XIX	Basada en la adquisición de recursos naturales y ubicación geográfica estratégica.
1900-1950	Centrada en la eficiencia y producción en masa.
1950-1990	Enfocada en la diferenciación a través de la calidad del producto, diseño, innovación y construcción de marcas sólidas.
1990-2000	La tecnología se convirtió en un factor crucial para la ventaja competitiva, aprovechando las oportunidades digitales y adaptándose rápidamente a los cambios tecnológicos.
2000 en adelante	Enfoque en la experiencia del cliente y la innovación disruptiva como fuentes de ventaja competitiva, ofreciendo una experiencia personalizada y coherente, así como presentando productos o servicios transformadores.

Tabla 1 Historia de la Ventaja Competitiva

²³ Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Desempeño Superior. CECSA

²⁴ Chandler, A. D. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press

2.4.3 Tipos y estrategias de ventaja competitiva según el modelo de Porter

La ventaja competitiva es un concepto establecido en 1980 por Michael Porter. Se refiere a una característica única y sostenible en el transcurso del tiempo que no posea cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado. Esta ventaja al ser única le brinda un posicionamiento favorable²⁵:



Figura 3 Ventaja Competitiva de Michael Porter

Es importante destacar que la ventaja competitiva en diferenciación se basa en la percepción de los clientes sobre el valor y la singularidad del producto o servicio ofrecido. Para tener éxito, la empresa debe comunicar claramente la propuesta de valor diferenciada y crear una marca sólida que respalde la diferenciación en la mente de los clientes.

2.4.5 Los factores y fuentes de ventaja competitiva

Pueden variar según la industria y el contexto empresarial, pero existen algunos elementos comunes que pueden contribuir a obtener una ventaja sobre los competidores. A continuación, se presentan algunos de estos factores y fuentes de ventaja competitiva:

- **Recursos y capacidades únicas:** La posesión de recursos y capacidades exclusivas puede proporcionar una ventaja competitiva. Estos recursos pueden ser tangibles, como tecnología patentada, activos físicos o redes de

²⁵ Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenibilidad de un Desempeño Superior. CECSA

distribución, o intangibles, como conocimientos especializados, relaciones con los clientes o una cultura empresarial distintiva²⁶.

- **Innovación y desarrollo de productos:** La capacidad de innovar y desarrollar constantemente productos o servicios nuevos y mejorados puede ser una fuente de ventaja competitiva. La capacidad de ofrecer soluciones innovadoras que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes de manera superior a la competencia puede diferenciar a una empresa en el mercado²⁷.
- **Eficiencia operativa:** La eficiencia en las operaciones empresariales puede generar una ventaja competitiva en términos de costos más bajos, mayor calidad y tiempos de entrega más rápidos. La optimización de procesos, la gestión eficiente de la cadena de suministro y la adopción de tecnologías que mejoran la eficiencia pueden contribuir a esta ventaja competitiva²⁸.
- **Marca y reputación:** Una marca fuerte y una reputación sólida pueden crear una ventaja competitiva al generar confianza y lealtad en los clientes. Una marca bien posicionada y reconocida en el mercado puede influir en las decisiones de compra de los clientes y diferenciar a una empresa de sus competidores²⁹.
- **Relaciones con los clientes y el conocimiento del mercado:** La capacidad de establecer y mantener relaciones sólidas con los clientes, así como el conocimiento profundo del mercado y las necesidades de los clientes, puede proporcionar una ventaja competitiva al adaptar los productos, servicios y estrategias de marketing a las demandas específicas de los clientes³⁰.

Es importante destacar que estos factores y fuentes de ventaja competitiva pueden variar según la industria, el mercado y la estrategia empresarial. Cada empresa debe identificar los factores clave que le brinden una ventaja competitiva sostenible y desarrollar estrategias para aprovechar y mantener esa ventaja en el tiempo

²⁶ Barney, J. (1991).

²⁷ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997)

²⁸ Porter, M. E. (1985).

²⁹ Keller, K. L. (2003)

³⁰ Day, G. S., & Wensley, R. (1988)

2.5 LAS MICROEMPRESAS COMO UN TIPO DE ORGANIZACIÓN POTENCIAL

2.5.1 Concepto y características de las microempresas

Una microempresa es un negocio personal o familiar en el área de comercio, producción o servicios que tienen pocos empleados el cual es poseído y operado por una persona individual, una familia o un grupo de personas individuales de ingresos relativamente bajos, cuyo propietario ejerce un criterio independiente sobre productos, mercados y precios, además constituye una importante fuente de ingresos para el hogar.³¹

En Bolivia las microempresas son unidades productivas que cumplen al menos dos de los siguientes criterios:

- Número de trabajadores: Inferior o Igual a 9 trabajadores
- Activos productivos: Inferior o Igual a UFV 150.000.-
- Ventas anuales: Inferior o Igual a UFV 600.000.-
- Exportaciones anuales: Inferior o Igual a UFV 75.000.-

El 90,1% de las unidades económicas de Bolivia son microempresas, lo que las hace una parte importante de la estructura empresarial del país. Se estima que hay alrededor de 800 000 microempresas en los sectores textil, cuero, madera y alimentos. En Bolivia, la industria manufacturera tiene múltiples subsectores, incluyendo alimentos y bebidas, textiles y confecciones, madera y muebles, químicos y plásticos, metales y maquinaria. Estos subsectores incluyen alimentos procesados y ropa, muebles de madera y productos químicos y plásticos. Las microempresas de estas áreas juegan un papel importante en la economía boliviana y contribuyen al crecimiento económico y social del país. Es importante mencionar que existen otros subsectores dentro de la industria manufacturera en Bolivia, y que la participación de cada uno de ellos puede variar año tras año.

2.5.2 Microempresa de la industria del cuero

Según el Censo Nacional Económico de Bolivia en 2012, el 94.9% de las empresas en la industria del cuero son microempresas. Estas microempresas se dedican

³¹ John H Magiilll y Riictia d L Mreyer, Microempresas y microfinanzas en Ecuador, Resultados del estudio de línea de base de 2004, Proyecto , SALTO/USAID-Ecuadorr,

principalmente a la producción de calzado y artículos de cuero, y se concentran en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz. Aunque las microempresas son predominantes, también existen empresas de mayor tamaño que contribuyen al sector. La industria del cuero en Bolivia se divide en subsectores clave, como la producción de calzado, la fabricación de artículos de cuero y la producción de artículos de marroquinería. Estos subsectores abarcan la fabricación de una amplia gama de productos, como zapatos, carteras, cinturones y artículos más especializados como guantes y sillas de montar. Además, actividades como el curtido y procesamiento del cuero son fundamentales en la producción de estos artículos.

2.5.4 Microempresa y su proceso de producción

Etapa	Técnicas
Diseño y patrones	- Creación manual de diseños y patrones.
	- Uso de software especializado para el diseño.
Corte y preparación	- Corte a mano utilizando cuchillas y tijeras especiales.
	- Costura a mano con agujas e hilos especiales.
	- Trenzado de finas tiras de cuero para patrones decorativos.
	- Teñido a mano utilizando diferentes técnicas.
	- Unión de piezas de cuero mediante adhesivos, remaches o broches.
Ensamblaje y costura	- Ensamblaje y costura de los componentes de cuero con herramientas manuales o máquinas de coser.
Acabado y decoración	- Aplicación de acabados como teñido, estampado, bordado y aplicación de adornos.

Tabla 2 Historia de la Ventaja Competitiva

Es importante tener en cuenta que la producción de productos de cuero puede variar entre microempresarios en Bolivia, y que los procesos y materiales utilizados pueden depender de la especialización del negocio, los recursos disponibles y los requisitos del cliente.

2.6 EJEMPLOS DE MICREMPRESAS QUE UTILIZAN UN MODELO DE GESTION

2.6.1 Cueros Bolivia

Cueros Bolivia es una empresa familiar establecida en 1985 que se dedica a la fabricación y venta de productos de cuero. Con la ayuda de Competitividad (PNC), una organización que brindó asesoría y capacitación, comenzó a implementar un modelo de gestión del diseño en 2010. Definir su misión, visión y objetivos estratégicos, diseñar sus procesos de trabajo, capacitar a su personal en diseño e

innovación, integrar el diseño en todas las etapas del ciclo de vida del producto , contratar un diseñador profesional y participar en ferias y concursos relacionados con el diseño y el sector del cuero son solo algunas de las cosas que hicieron. Cueros Bolivia mejorará su competitividad y posicionamiento en el mercado al implementar el modelo de gestión del diseño. Aumentaron sus ventas en un treinta por ciento, su rentabilidad en un veinticinco por ciento y su presencia en más áreas del país. Además, lograron establecer una identidad de marca distintiva y reconocible basada en la calidad, la innovación y la sostenibilidad.

2.6.2 Cueros Artesanales

Una empresa familiar fundada en 1990 que se dedica a la producción y comercialización de artículos de cuero como mochilas, billeteras, monederos, llaveros, etc. Esta empresa inicio su proceso de gestión del diseño en el año 2012 con el apoyo del Centro Boliviano de Desarrollo Sostenible (CEBDES), una entidad que ofrece servicios de asesoría y capacitación para el sector artesanal. Como resultado de la implementación del modelo de gestión del diseño Cueros Artesanales logro mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado aumentando sus ventas en un 40% su rentabilidad en un 30% y su presencia en diferentes regiones del país. Además, logro crear una identidad propia y reconocible para su marca basada en la calidad la innovación y la sostenibilidad.

Otro ejemplo importante es Cueros Andinos una empresa social fundad en 2005 que se dedica a la producción y comercialización de artículos de cuero como zapatos, botas, sandalias, etc. Esta empresa inicio su proceso en la gestión 2014 con el apoyo del Programa Nacional de Innovación (PNI) lo que les favoreció puesto que incrementaron sus ventas en 50% y su rentabilidad en un 35%.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo aborda los elementos metodológicos de la investigación. Se presenta el diseño de la investigación, la población y la muestra utilizada, los instrumentos y categorías de análisis utilizados, el proceso de recopilación de información y los factores contextuales considerados.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La investigación actual empleó un enfoque cualitativo para comprender los procesos de gestión del diseño en microempresas de fabricación de cuero. Este método nos permitirá explorar las perspectivas subjetivas e identificar patrones y temas comunes en los datos recopilados. El objetivo es identificar los elementos cruciales que lleguen a la gestión del diseño y crear sugerencias y métodos para mejorarla en estas microempresas.

3.2 TECNICAS DE RECOPIACION

Esta investigación realizó entrevistas en profundidad, observaciones de participantes y análisis de documentos para recopilar datos cualitativos. Las entrevistas en profundidad profundizaron información detallada sobre las experiencias y percepciones de los participantes en relación con la gestión del diseño. Los procesos de gestión del diseño se pueden ver en la práctica a través de la observación participante. El análisis de documentos se utiliza para revisar los documentos pertinentes y obtener información detallada sobre la gestión del diseño y cómo se relaciona con la estrategia empresarial de una microempresa.

3.3 TIPO DE MUESTRA

Esta investigación buscará participantes con experiencia y conocimientos pertinentes sobre la gestión del diseño en microempresas de fabricación de cuero en la ciudad de La Paz mediante investigación selectiva. Los gerentes o propietarios, los diseñadores y los trabajadores de estas microempresas serán los participantes. Este tipo de demostrado proporcionó información útil y detallada sobre la gestión del diseño en estas empresas, lo que demostró el conocimiento y la comprensión de estos procesos en el entorno empresarial actual.

3.3.1 Tamaño de la muestra

En Bolivia, existen 3.619 unidades productivas dedicadas a producir artículos de cuero. El 97,86% de estas empresas son microempresas bolivianas. Las grandes empresas representan el 0,35% y las pequeñas y medianas empresas (PYMES) el 1,78%. El 56% de estas unidades productivas están ubicadas en el departamento de La Paz, el 19% en Cochabamba y el 14% en Santa Cruz

ACTIVIDAD	CANTIDAD	56% LA PAZ
Fabricación de Calzado	1942	1087
Fabricación de prendas de vestir de cuero y otros	764	427
Artículos de marroquinería	505	283
Fabricación de partes de calzado	127	71
Curtidos de cuero	115	64
Actividades ganaderas	122	68
Adobo y Teñido de pieles	44	25
TOTAL GENERAL	3619	2025

Tabla 3: Fuente ASFI. Elaborado DAPRO 1990

La producción de calzado, prendas de vestir y otros artículos de cuero y artículos de marroquinería son los sectores más destacados del sector de la manufactura de cuero. Se tomarán muestras de estos tres sectores para el presente estudio. Se confirma un nivel de confianza del 95 % con un margen de error del 5 %.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

ACTIVIDAD	CANTIDAD	MUESTRA
Fabricación de Calzado	1087	285
Fabricación de prendas de vestir de cuero y otros	427	200
Artículos de marroquinería	283	164
TOTAL	1797	649

Tabla 4: Segmentación para las encuestas

CAPITULO IV

MARCO PRACTICO

La gestión del diseño es un aspecto crucial para cualquier microempresa en el sector manufacturero de cuero que quiera tener éxito en un mercado altamente competitivo. En este marco práctico, se analizará el proceso de gestión del diseño que utilizan actualmente microempresarios y poder gestionar eficazmente su proceso de diseño en su negocio en función a los datos obtenidos por los microempresarios entrevistados.

4.1 ESTRATEGIAS DE DISEÑO

4.1.1 ¿Cómo define los objetivos de diseño de sus productos de cuero?

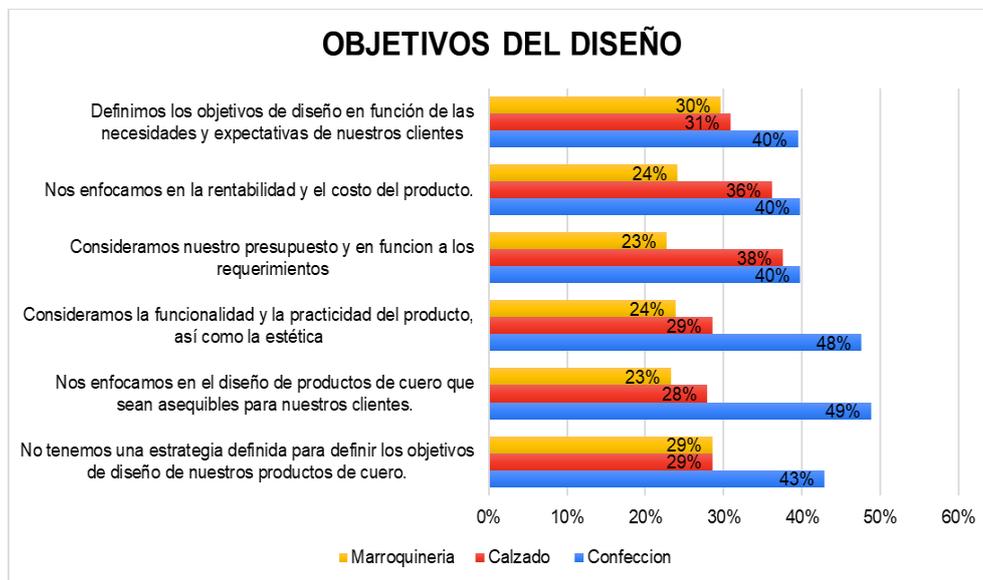
El análisis de datos muestra algunas tendencias interesantes en los objetivos de diseño de las microempresas en las industrias de moda, calzado y marroquinería:

En general, se observa que una gran cantidad de microempresas en cada uno de los tres sectores carece de una estrategia clara para establecer los objetivos de diseño de sus productos de cuero. Este porcentaje es del 43% en la confección, mientras que en el calzado y la marroquinería es del 29%. La mayoría de las microempresas en los tres sectores se enfocan en crear productos de cuero asequibles. Este enfoque es particularmente evidente en la confección, donde el 49% de las microempresas lo considera su objetivo principal. Estos porcentajes son del 28% en calzado y del 23% en marroquinería. Las microempresas en los tres sectores priorizan la funcionalidad, la practicidad y la apariencia del producto. Este enfoque es particularmente notable en la industria de la confección, donde el 48% de las microempresas lo considera en su diseño. Estos porcentajes son del 29% en calzado y del 24% en marroquinería. Al establecer los objetivos de diseño, las microempresas de los tres sectores también tienen en cuenta su presupuesto y necesidades. Este enfoque es del 40 % en la confección, mientras que en el calzado y la marroquinería es del 38 % y 23 % respectivamente. Las microempresas en cada uno de los sectores tres también se benefician del enfoque en la rentabilidad y el costo del producto. Este porcentaje es del 40% en la confección, mientras que en el calzado y la marroquinería es del 36% y el 24%, respectivamente. Las microempresas en los tres sectores deben definir sus objetivos de diseño en función de las necesidades y expectativas de los clientes. Este

porcentaje es del 40% en la confección, mientras que en el calzado y la marroquinería es del 31 % y 30 %respectivamente.

En resumen, los datos revelan que los objetivos de diseño de las microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería son diversos. Mientras que algunas empresas se enfocan en el presupuesto, la rentabilidad y las necesidades de los clientes, otras se enfocan en la asequibilidad, la funcionalidad y el aspecto del producto. Estos resultados resaltan la importancia de mantener un equilibrio entre una variedad de factores durante el proceso de diseño y se adaptan a las necesidades del mercado y los clientes.

Grafico 1: Objetivos el diseño



4.1.2 ¿Cómo describiría el proceso de diseño de sus productos?

El análisis de datos muestra algunas tendencias interesantes en el proceso de diseño de microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería: En general, todas las industrias carecen de un proceso de diseño formal establecido. Más del 50% de las microempresas de confección y marroquinería reconocen que su proceso de diseño se realiza de forma intuitiva, sin un proceso formal establecido. El porcentaje es ligeramente menor pero aún significativo en la industria del calzado, con un 27%. No obstante, una gran cantidad de microempresas en cada uno de los tres sectores están sujetos a un proceso formal de diseño. El 41% de las empresas con un proceso de diseño estructurado es calzado, seguido de cerca por la confección con

un 31% y la marroquinería con un 28%. El 46% de las microempresas de confección y el 27% de las microempresas de marroquinería colaboran internamente en el proceso de diseño. La colaboración interna es ligeramente menor en el calzado con un 27%.

El 42% de las microempresas del sector del calzado utiliza tecnologías y herramientas avanzadas, como software de diseño asistido por ordenador (CAD). Estos porcentajes son del 38% en la confección y del 21% en la marroquinería. En el proceso de diseño, las microempresas de los tres sectores tienen en cuenta los pedidos de sus clientes y los precios de los competidores. Sin embargo, este enfoque es más evidente en el sector de la confección, donde un 35% de las microempresas basan su diseño en los pedidos y precios de sus competidores. Estos porcentajes son del 40% en calzado y del 24% en marroquinería. Con un 49% de las microempresas que basan su diseño en estos factores, el sector de la confección destaca en cuanto a la experiencia y los pedidos de los clientes. Este porcentaje es del 25 % en calzado y del 26 % en marroquinería. En general, estos datos muestran que los enfoques de diseño de las microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería son diversos. Algunas empresas se basan en la intuición, la experiencia y los pedidos de los clientes, mientras que otros siguen procesos formales y utiliza tecnologías avanzadas. Esto demuestra la variedad de enfoques y recursos disponibles en estas industrias y destaca áreas de oportunidad para mejorar la estructura y formalización del proceso de diseño en algunas microempresas.

Gráfico 2: Proceso de diseño de productos



4.1.3 ¿Cómo realiza la investigación de mercado para entender las tendencias y las necesidades de los clientes y la competencia?

El análisis de datos muestra las siguientes tendencias en la selección de diseños por parte de las microempresas en los sectores de confección, calzado y marroquinería: Las microempresas en cada uno de los sectores tres seleccionan diseños que se ajustan a su capacidad de producción y su oferta actual de productos. Este enfoque es más evidente en la confección, con un 47% de las microempresas que eligen diseños basados en su capacidad de producción, seguido por el calzado con un 33% y la marroquinería con un 20%. El 41% de las microempresas de la industria de la confección y el 33% de las microempresas de la marroquinería utilizan el análisis de costo-beneficio para la selección de diseños. Este porcentaje es del 27% en la industria del calzado. En el sector de la confección, las ventas anteriores juegan un papel importante en la selección de diseños, con un 50% de las microempresas utilizando estas estadísticas para determinar los diseños más populares y exitosos. Estos porcentajes son del 32% en calzado y del 18% en marroquinería. Una vez que reciba el visto bueno, las microempresas fabrican productos en función de los pedidos de sus clientes. En la industria de la confección, este método es más común, con el 43% de las microempresas que producen en función de pedidos. Estos porcentajes son del 28 % en calzado y del 29 % en marroquinería. Además, las microempresas examinan los patrones de compra de sus clientes para elegir diseños.

Estos porcentajes son del 30% en calzado y del 27% en marroquinería. En el sector de la confección, los patrones de compra estacionales y los productos más vendidos son vistos por un 42% de las microempresas. La selección de diseños para microempresas también está influenciada por las tendencias del mercado y las tendencias de diseño actuales. En el sector del calzado, un 43% de las microempresas considerando estas tendencias, mientras que en la confección y la marroquinería, el 36% y el 21% lo hacen. En pocas palabras, los datos indican que las microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería tienen en cuenta una variedad de factores al seleccionar diseños. La capacidad de producción, el análisis de costo-beneficio, las ventas previas, los pedidos de los clientes los patrones de compra y las tendencias de mercado y diseño son algunos de estos factores. Estos métodos ayudan a las microempresas a tomar decisiones informadas y elegir diseños que sean apropiados para su negocio y atractivos para sus clientes.

Gráfico 3: Investigación del mercado y competencia



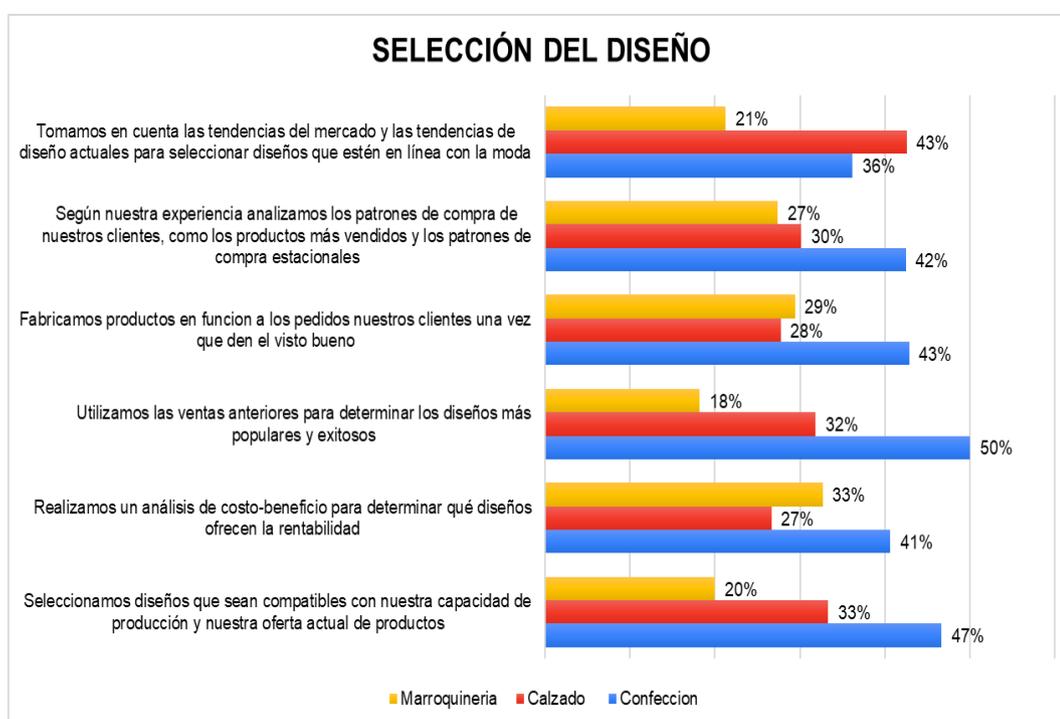
4.2 GESTIÓN DEL DISEÑO

4.2.1 ¿Cómo selecciona los diseños finales para la producción?

El análisis de datos muestra las siguientes tendencias en la selección de diseños por parte de las microempresas en los sectores de confección, calzado y marroquinería: Las microempresas en cada uno de los sectores tres seleccionan diseños que se ajustan a su capacidad de producción y su oferta actual de productos. Este enfoque es

más evidente en la confección, con un 47% de las microempresas que eligen diseños basados en su capacidad de producción, seguido por el calzado con un 33% y la marroquinería con un 20%. El 41% de las microempresas de la industria de la confección y el 33% de las microempresas de la marroquinería utilizan el análisis de costo-beneficio para la selección de diseños. Este porcentaje es del 27% en la industria del calzado. En el sector de la confección, las ventas anteriores juegan un papel importante en la selección de diseños, con un 50% de las microempresas utilizando estas estadísticas para determinar los diseños más populares y exitosos. Estos porcentajes son del 32% en calzado y del 18% en marroquinería. Una vez que reciba el visto bueno, las microempresas fabrican productos en función de los pedidos de sus clientes. En la industria de la confección, este método es más común, con el 43% de las microempresas que producen en función de pedidos. Estos porcentajes son del 28% en calzado y del 29% en marroquinería. Además, las microempresas examinan los patrones de compra de sus clientes para elegir diseños. Estos porcentajes son del 30% en calzado y del 27% en marroquinería. En el sector de la confección, los patrones de compra estacionales y los productos más vendidos son vistos por un 42% de las microempresas.

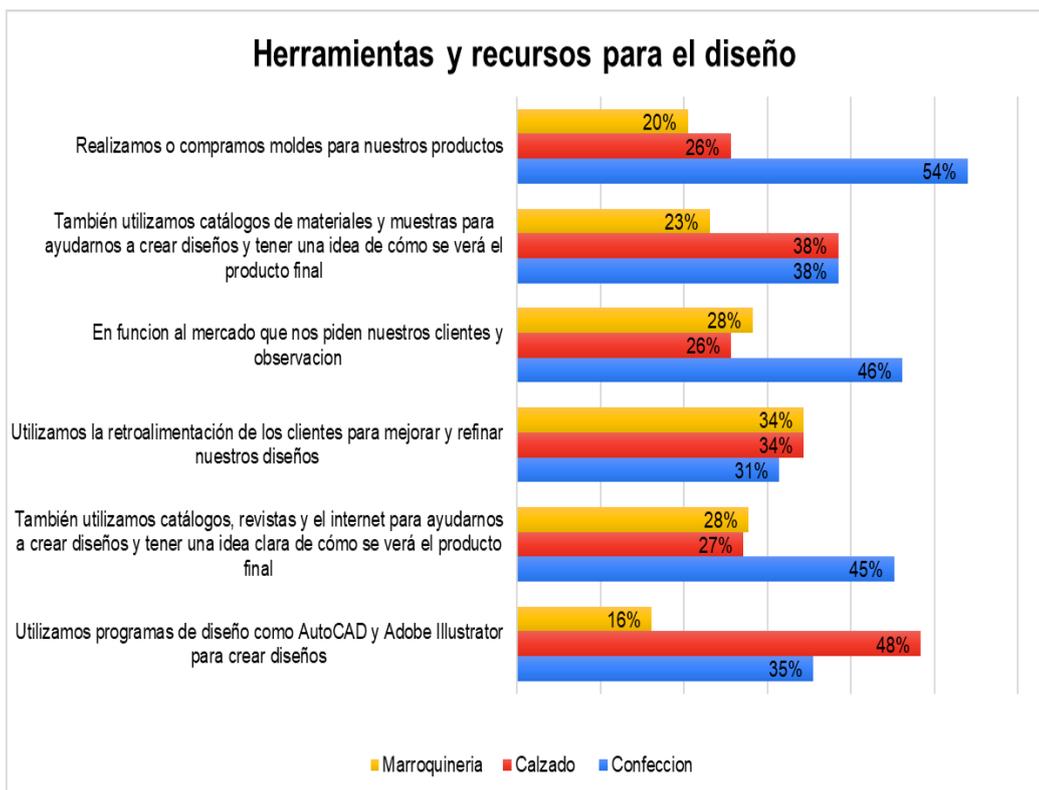
Gráfico 4: Selección del diseño



4.2.2.- ¿Qué recursos tiene disponibles para llevar a cabo el proceso de diseño, como tecnología de diseño, herramientas, y equipo de diseño?

El análisis de datos muestra algunas tendencias interesantes en el proceso de diseño de microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería: En general, todas las industrias carecen de un proceso de diseño formal establecido. Más del 50% de las microempresas de confección y marroquinería reconocen que su proceso de diseño se realiza de forma intuitiva, sin un proceso formal establecido. El porcentaje es ligeramente menor pero aún significativo en la industria del calzado, con un 27%. No obstante, una gran cantidad de microempresas en cada uno de los tres sectores están sujetos a un proceso formal de diseño. El 41% de las empresas con un proceso de diseño estructurado es calzado, seguido de cerca por la confección con un 31% y la marroquinería con un 28%. El 46% de las microempresas de confección y el 27% de las microempresas de marroquinería colaboran internamente en el proceso de diseño. La colaboración interna es ligeramente menor en el calzado con un 27%. El 42% de las microempresas del sector del calzado utiliza tecnologías y herramientas avanzadas, como software de diseño asistido por ordenador (CAD). Estos porcentajes son del 38% en la confección y del 21% en la marroquinería. En el proceso de diseño, las microempresas de los tres sectores tienen en cuenta los pedidos de sus clientes y los precios de los competidores. Sin embargo, este enfoque es más evidente en el sector de la confección, donde un 35% de las microempresas basan su diseño en los pedidos y precios de sus competidores. Estos porcentajes son del 40% en calzado y del 24% en marroquinería. Con un 49% de las microempresas que basan su diseño en estos factores, el sector de la confección destaca en cuanto a la experiencia y los pedidos de los clientes. Este porcentaje es del 25 % en calzado y del 26 % en marroquinería. En general, estos datos muestran que los enfoques de diseño de las microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería son diversos. Algunas empresas se basan en la intuición, la experiencia y los pedidos de los clientes, mientras que otros siguen procesos formales y utiliza tecnologías avanzadas. Esto demuestra la variedad de enfoques y recursos disponibles en estas industrias y destaca áreas de oportunidad para mejorar la estructura y formalización del proceso de diseño en algunas microempresas.

Gráfico 5: Herramientas y recursos para el diseño



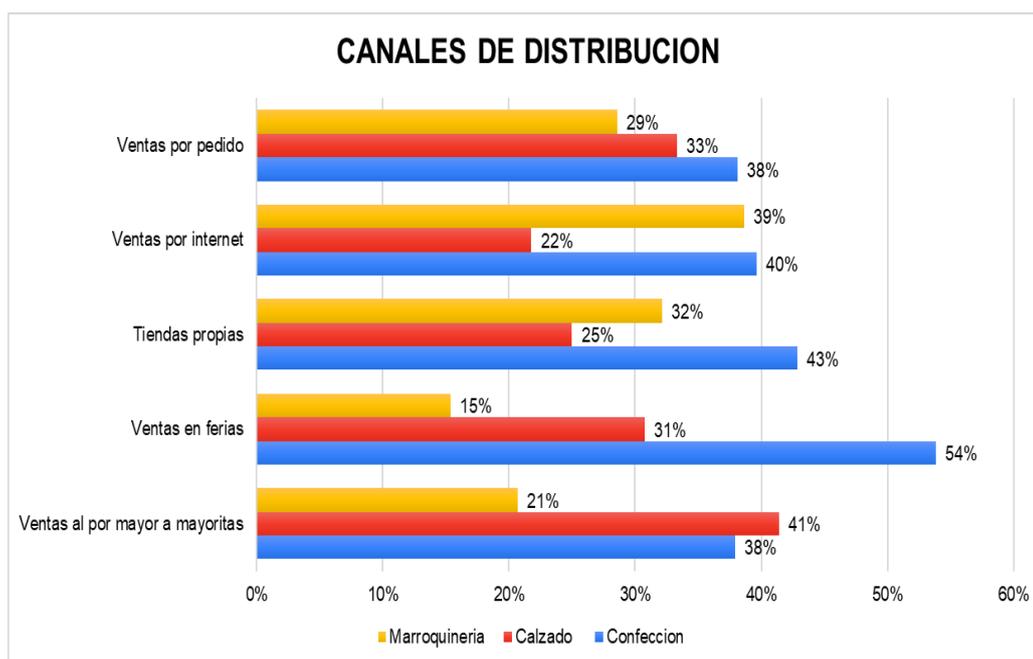
4.3 ANALISIS DE MERCADO

4.3.1 ¿Qué canales de distribución utiliza?

El análisis de datos muestra las siguientes tendencias en los canales de distribución utilizados por las microempresas en los sectores de confección, calzado y marroquinería: El 41% de las microempresas de calzado utiliza este canal de venta al por mayor. Este porcentaje es del 38% en la confección, mientras que en la marroquinería es del 21%. Con un 54% de las microempresas del sector de la confección que utilizan este canal, las ventas en ferias son una estrategia popular. Estos porcentajes son del 31% en calzado y del 15% en marroquinería. Con un 32% de las microempresas de marroquinería que tienen tiendas propias, esta estrategia es común. Este porcentaje es del 25% en calzado y del 43% en confección. El 39% de las microempresas del sector de la marroquinería utilizan las ventas por internet. Este porcentaje es del 40% en la confección y del 22% en el calzado. Los tres sectores utilizan una estrategia de venta por pedido, con porcentajes similares en la confección (38%), el calzado (33%) y la marroquinería (29%). En resumen, los datos muestran que las microempresas en las industrias de confección, calzado y marroquinería utilizan una variedad de canales de distribución para llegar a sus clientes. En el sector de la marroquinería, las ventas al por mayor a mayoristas son

más comunes, En el sector de la confección, las tiendas propias son más comunes, mientras que, en la marroquinería, las ventas en ferias son populares. y en el sector del calzado, las ventas por internet son más prevalentes. Los tres sectores utilizan ventas por pedido. Estos datos demuestran la importancia de ajustar las estrategias de distribución para satisfacer las necesidades y características únicas de cada industria y tipo de producto.

Gráfico 6: Canales de distribución



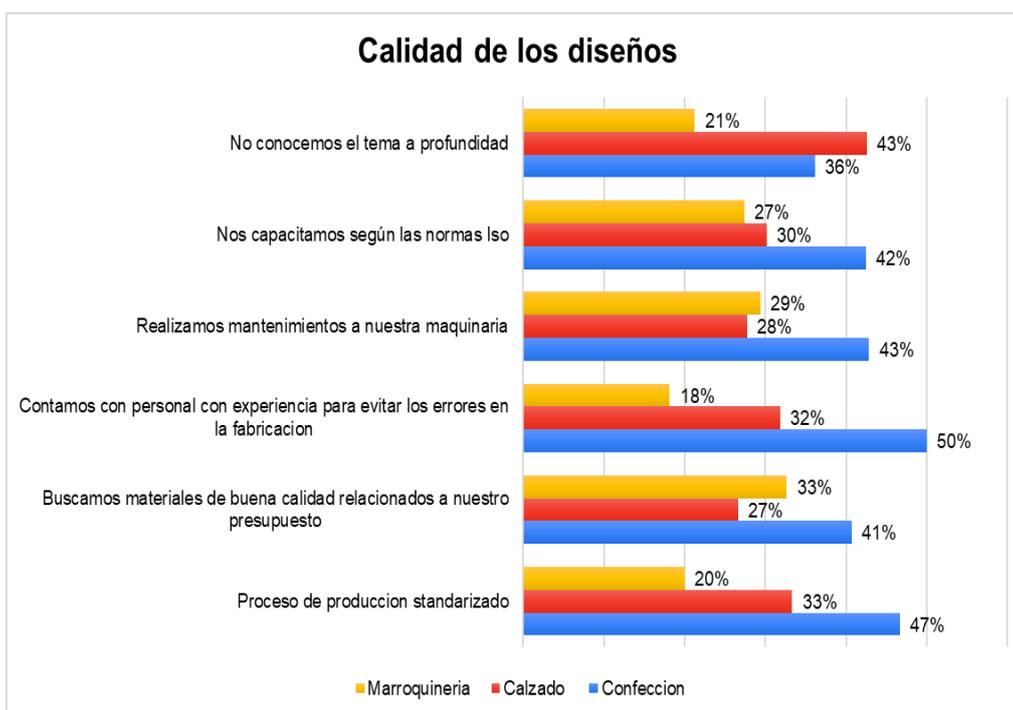
4.5 VENTAJA COMPETITIVA

4.5.1 ¿Qué procesos sus productos para que cumplan con los estándares de calidad y las especificaciones de diseño?

Las microempresas de las industrias de confección, calzado y marroquinería están experimentando las siguientes tendencias en términos de producción y calidad, según el análisis de datos: En cuanto al proceso de producción, el 47% de las microempresas en el sector de la confección y el 33% en el calzado y el 20% en la marroquinería cuentan con un proceso estandarizado. Las microempresas en los tres sectores deben buscar materiales de alta calidad dentro del presupuesto establecido. El 41% de las empresas en la confección y el 27% en el calzado y el 33% en la marroquinería lo considerando. La experiencia del personal en la fabricación es importante en la confección: un 50% de las microempresas cuentan con personal experimentado para evitar errores en la producción. Estos porcentajes son del 32% en calzado y del 18% en marroquinería. Las microempresas de los tres sectores suelen mantener la maquinaria. El 43% de las empresas de confección y el 28% de calzado y marroquinería realizan mantenimientos. La capacitación de acuerdo con las normas ISO es valorada en los tres sectores. El 42% de las microempresas en confección y el 30% en calzado y marroquinería se capacitan según estas normas. Un porcentaje significativo de las microempresas en el sector del calzado (43%) y la marroquinería (21%) no mostró tener conocimientos profundos sobre el tema. Este porcentaje es del

36% en la confección. En conclusión, los datos muestran que en las microempresas de confección, calzado y marroquinería, hay necesidad en la estandarización del proceso de producción, la búsqueda de materiales de calidad, la experiencia del personal, el mantenimiento de la maquinaria y la capacitación según las normas ISO. Además, es necesario mejorar el conocimiento en algunos aspectos, particularmente en el calzado y la marroquinería. Estos destacan la relevancia de tomar medidas para mejorar la producción, mejorar la calidad y fomentar la capacitación en estas industrias.

Gráfico 7: Calidad de diseños

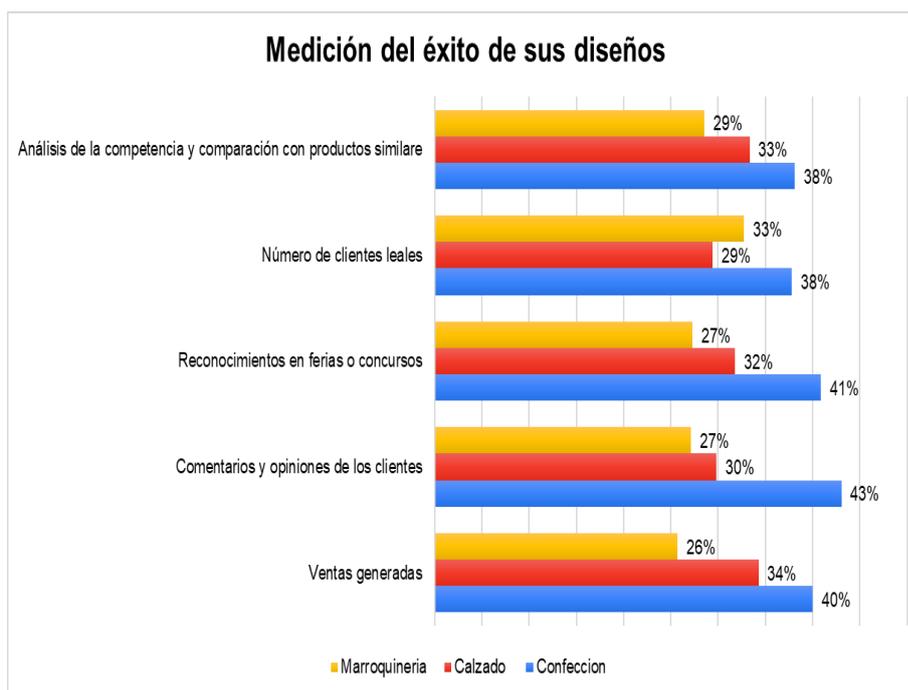


4.5.2 ¿Cómo mide el éxito de sus diseños de productos de cuero?

El análisis de los datos revela las siguientes tendencias en relación a la evaluación del éxito de los diseños de productos en las microempresas de los sectores de confección, calzado y marroquinería: En términos de ventas generadas, el 40% de las microempresas en el sector de la confección indican que utilizan este criterio para medir el éxito de sus diseños, mientras que en el calzado es del 34% y en la marroquinería es del 26%. Los comentarios y opiniones de los clientes son valorados por las microempresas en los tres sectores. En la confección, el 43% de las empresas utilizan este criterio, mientras que en el calzado es del 30% y en la marroquinería es del 27%. Los reconocimientos en ferias o concursos son considerados como un

indicador de éxito en la confección (41%), el calzado (32%) y la marroquinería (27%). La lealtad de los clientes es un criterio importante en la marroquinería, con un 33% de las microempresas que lo consideran. En la confección es del 38% y en el calzado es del 29%. El análisis de la competencia y la comparación con productos similares es tenido en cuenta por el 38% de las microempresas en la confección y el calzado, mientras que en la marroquinería es del 29%. En conclusión, los datos muestran que las microempresas en los sectores de confección, calzado y marroquinería utilizan diversos criterios para medir el éxito de sus diseños de productos. Las ventas generadas y los comentarios y opiniones de los clientes son criterios comunes en los tres sectores. Además, los reconocimientos en ferias o concursos, la lealtad de los clientes y el análisis de la competencia también son considerados en diferentes grados según el sector. Estos resultados resaltan la importancia de evaluar múltiples factores para medir el éxito de los diseños y adaptar las estrategias de diseño en consecuencia.

Gráfico 8: Medición del éxito de sus diseños



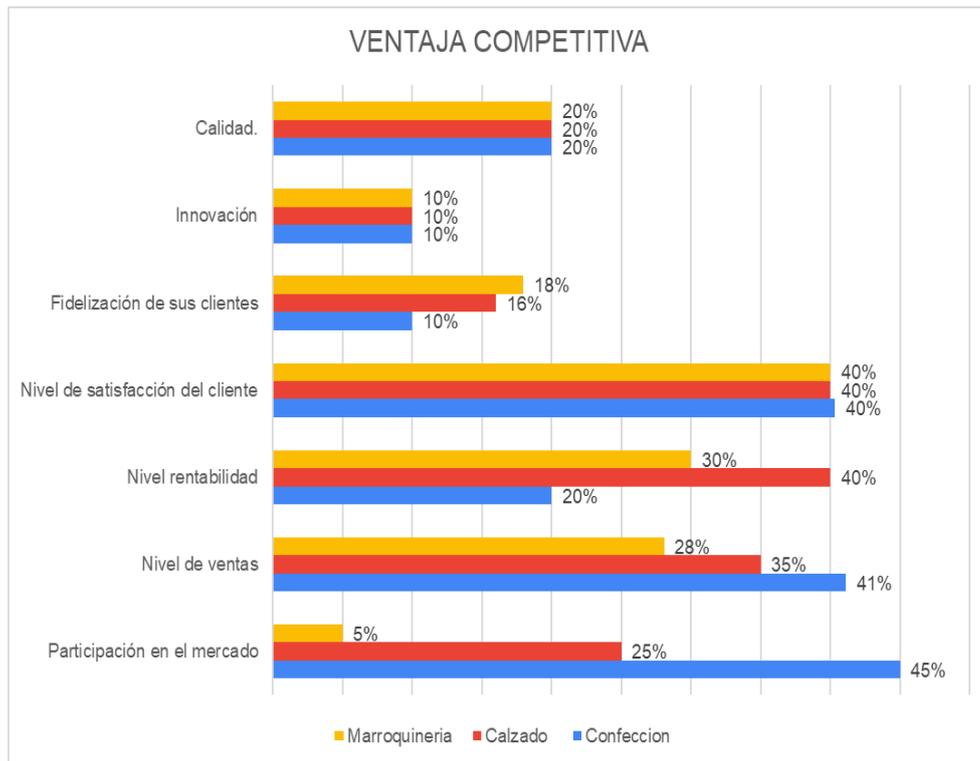
4.5.3 Como determina su ventaja competitiva

El análisis de datos muestra las siguientes tendencias en las microempresas de las industrias de confección, calzado y marroquinería: Participación en el mercado: El

45% de la participación en el mercado pertenece a la confección, seguida del 25% del calzado y del 5% de la marroquinería. Esto indica que, en comparación con los otros dos sectores, la confección tiene una mayor presencia en el mercado. Nivel de ventas: El calzado tiene el mayor porcentaje de ventas, con un 35 %, seguido por la confección con un 41 % y la marroquinería con un 28 %. Esto indica que, en comparación con los otros dos sectores, el calzado es el que experimenta un mayor volumen de ventas. Nivel de rentabilidad: El calzado tiene el mayor nivel de rentabilidad, con un 40%; la marroquinería tiene un 30% y la confección un 20%. Esto indica que el calzado es el sector más rentable en términos de ganancia. Nivel de satisfacción del cliente: Cada uno de los tres sectores tiene un 40% de satisfacción del cliente. Esto demuestra que las microempresas en todos los tres sectores han logrado mantener un nivel de satisfacción del cliente satisfactorio. Fidelización de sus clientes: El calzado tiene el mayor porcentaje de fidelización de clientes, con un 16 %, seguido de la marroquinería con un 18 % y la confección con un 10 %. Esto indica que, en comparación con los otros dos sectores, el calzado ha logrado retener un mayor número de clientes fieles.

Innovación: Cada uno de los tres sectores tiene un 10% de innovación. Esto demuestra que las microempresas de los tres sectores han adoptado una estrategia similar en cuanto a la innovación de sus productos. Calidad: Los tres sectores tienen un 20% de diferencia en calidad. Esto implica que las microempresas de los tres sectores han establecido estándares similares en cuanto a la calidad de sus productos. En resumen, los datos muestran diferencias significativas entre los sectores de confección, calzado y marroquinería en términos de participación en el mercado, ventas y rentabilidad. Sin embargo, la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente son iguales en todas las tres industrias. Estas ilustraciones muestran cómo cada industria puede mejorar y aprovechar sus fortalezas para mantener y aumentar su éxito en el mercado.

Gráfico 9: Ventaja Competitiva



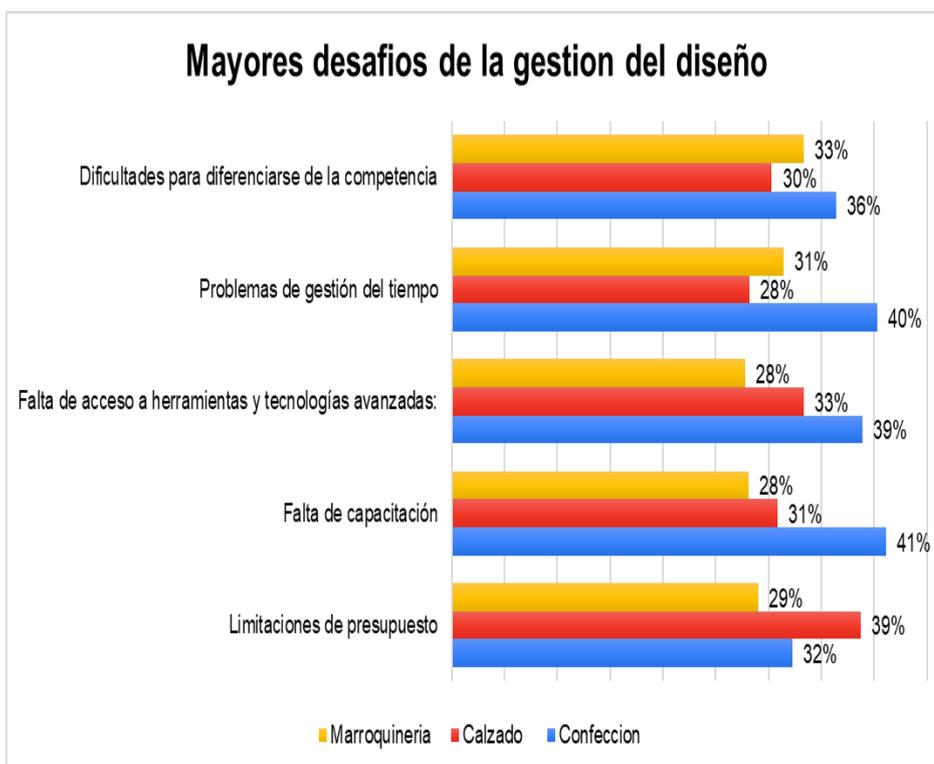
4.6 LIMITACIONES Y DESAFIOS DE LOS MICROEMPRESARIOS

4.6.1 Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta microempresa en lo que se refiere al proceso de diseño de productos de cuero?

Las siguientes tendencias en relación a las limitaciones y desafíos que enfrentan las microempresas en los sectores de confección, calzado y marroquinería se evidencian a través del análisis de los datos: Limitaciones de presupuesto: Los tres sectores experimentan restricciones de refuerzo, con un 39 % en el calzado, un 32 % en la confección y un 29 % en la marroquinería. Estas restricciones pueden tener un impacto negativo en la capacidad de las microempresas para invertir en mejoras y procesos de calidad. Falta de capacitación: En los tres sectores, las microempresas enfrentan un desafío significativo de la falta de capacitación, con la confección liderando con un 41 %, seguida del calzado con un 31 % y la marroquinería con un 28 %. La capacidad de las microempresas para implementar mejores prácticas y mantener actualizadas en diseño y producción puede verse limitada por la falta de conocimientos y habilidades específicas. Falta de acceso a herramientas y tecnologías avanzadas: el 39 % de los consumidores en el calzado y el 33 % en la confección, seguidos del 28 % en la marroquinería. Al no poder adoptar métodos y

tecnologías más eficientes y modernas, esto puede afectar la eficiencia y la competitividad de las microempresas. Problemas de gestión del tiempo: La confección presenta los problemas de gestión del tiempo con un 40%, seguida de la marroquinería con un 31% y el calzado con un 28%. Estos problemas pueden tener un impacto en la eficiencia y la productividad en la producción de productos de cuero. Dificultades para diferenciarse de la competencia: Las microempresas en los tres sectores tienen dificultades para diferenciarse de la competencia, con un 33% en la marroquinería, un 36% en la confección y un 30% en calzado. La falta de innovación puede hacer que sea más difícil atraer nuevos clientes y mantener una ventaja competitiva en el mercado. En resumen, los datos muestran que las microempresas en los sectores de confección, calzado y marroquinería enfrentan limitaciones y desafíos comunes relacionados con el presupuesto, la capacitación, el acceso a herramientas y tecnologías avanzadas, la gestión del tiempo y la diferenciación de la competencia. La importancia de encontrar soluciones y estrategias para superar estas limitaciones y aumentar la competitividad de las microempresas en el mercado se ve reforzada por estos desafíos.

Gráfico 10: Desafíos de la gestión del diseño



4.7 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

Basado en los resultados obtenidos, se puede concluir que los microempresarios de manufacturas de cuero de la ciudad de La Paz le dan un grado de importancia al diseño como una ventaja competitiva en los tres sectores tiene una importancia media alta, considerar que se entiende al diseño principalmente como una actividad estética y no como un instrumento de gestión. Se pueden establecer las siguientes conclusiones con referencias porcentuales en los objetivos propuestos en la tesis:

4.7.1 Estrategias de diseño implementadas

En las microempresas de manufactura de cuero de la ciudad de La Paz, los resultados muestran que aproximadamente el 38% de las empresas tienden a usar un enfoque intuitivo, mientras que alrededor del 33% siguen procesos formales y el 36% utilizan tecnología avanzada para su diseño. Es notorio que un 37% de las empresas utilizan la retroalimentación del cliente y la observación del mercado para mejorar y refinar sus diseños. Sin embargo, aproximadamente el 36% de las empresas reportan limitaciones en términos de presupuesto y acceso a herramientas y tecnologías avanzadas, lo que puede ser un obstáculo para desarrollar un diseño más competitivo.

Es necesario resaltar que los recursos que se destinan al diseño de las microempresas de manufacturas de cuero son escasos y limitados, que solo el 20% en promedio de los tres sectores cuenta con un personal especializado en diseño, el 10% contrata externamente servicios de diseño y solo el 5% tiene un presupuesto específico para el diseño.

4.7.2 Gestión del diseño

Los resultados indican que las microempresas toman en cuenta diversos factores. Alrededor del 43% considera la funcionalidad y la estética del producto, mientras que el 38% considera también los costos y las necesidades del cliente. Además, se aprecia que aproximadamente el 38% de estas empresas comparten información y recursos con otros microempresarios y participan en eventos de la industria para mantenerse actualizados con las últimas tendencias.

4.7.3 Análisis del mercado

Las empresas parecen basar sus decisiones de diseño en una combinación de análisis de costos (con un 37% en promedio), retroalimentación del cliente (aproximadamente el 34%), y tendencias de diseño actuales (alrededor del 37%). Aunque muchas empresas parecen realizar algún grado de análisis de la competencia, un promedio de 34% no tiene una estrategia definida para definir los objetivos de diseño de sus productos.

4.7.3 Ventaja competitiva

Los resultados muestran que las empresas evalúan su éxito a través de una serie de indicadores. Aproximadamente el 35% se basa en las ventas generadas, el 33% en los comentarios y opiniones de los clientes, el 33% en los reconocimientos en ferias o concursos, y el 33% en el número de clientes leales. Sin embargo, también destacan varias limitaciones que pueden estar afectando su capacidad para obtener una ventaja competitiva, incluyendo limitaciones de presupuesto (33% en promedio), falta de capacitación (33%) y problemas de gestión del tiempo (33%).

En conclusión, aunque se observa que las microempresas de manufactura de cuero de La Paz están utilizando el diseño como una herramienta estratégica de gestión para desarrollar una ventaja competitiva, con un promedio del 35% en sus indicadores clave de rendimiento, existen varios desafíos que deben abordarse para maximizar esta ventaja. Específicamente, se necesita mayor capacitación en gestión de diseño y acceso a herramientas y tecnologías avanzadas, junto con una mejor definición de estrategias de diseño y objetivos, para mejorar la competitividad de estas empresas en el mercado.

4.7.4 Identificación de limitaciones

También se encontraron varios desafíos que podrían limitar la efectividad de la implementación del diseño como una herramienta estratégica:

- **Limitaciones de presupuesto (Promedio: 34%):** Muchas microempresas de manufactura de cuero enfrentan limitaciones presupuestarias, lo que puede restringir su capacidad para invertir en nuevas tecnologías de diseño o contratar personal especializado en diseño. También puede dificultar su capacidad para producir prototipos y experimentar con nuevos diseños.

- **Falta de capacitación (Promedio: 33%):** La falta de formación y habilidades en diseño puede ser un obstáculo significativo para la implementación efectiva del diseño como una herramienta estratégica. Esta carencia puede limitar la capacidad de las empresas para adoptar nuevas técnicas de diseño, utilizar eficientemente la tecnología de diseño, o incluso entender completamente cómo el diseño puede ser utilizado como una herramienta estratégica.
- **Falta de acceso a herramientas y tecnologías avanzadas (Promedio: 34%):** Las herramientas y tecnologías avanzadas pueden ser esenciales para el diseño moderno. Sin acceso a estas herramientas, las microempresas pueden verse limitadas en su capacidad para crear diseños sofisticados y competitivos. También puede hacer que sea más difícil para estas empresas mantenerse al día con las tendencias y las expectativas cambiantes de los clientes.
- **Problemas de gestión del tiempo (Promedio: 33%):** Muchas microempresas luchan con la gestión eficaz del tiempo. Esto puede ser particularmente desafiante cuando se intenta incorporar nuevas actividades, como el diseño estratégico, en las operaciones comerciales existentes.
- **Dificultades para diferenciarse de la competencia (Promedio: 33%):** Para obtener una ventaja competitiva, las empresas deben ser capaces de diferenciarse de sus competidores. Si las microempresas luchan con esto, pueden encontrar difícil hacer que sus productos sean únicos y atractivos para los clientes a través del diseño.
- **Desconocimiento de estándares de calidad (Promedio: 36%):** Sin una comprensión profunda de los estándares de calidad y las normas ISO, las empresas pueden tener dificultades para cumplir con las expectativas de los clientes y mantener la calidad del diseño y del producto final.

Para superar estos desafíos, las microempresas pueden necesitar buscar formas de ampliar su presupuesto, como a través de financiación o asociaciones estratégicas, invertir en formación y desarrollo para sus equipos, y buscar formas de obtener acceso a herramientas y tecnologías de diseño avanzadas. También pueden necesitar buscar asesoramiento y capacitación en áreas como gestión del tiempo y diferenciación de la competencia.

4.8 CONCLUSIONES DE LA HIPOTESIS

De acuerdo a la hipótesis inicial, basada en un estudio exhaustivo de la literatura existente y en la observación de las prácticas actuales donde propone que la implementación estratégica del diseño en las microempresas contribuye significativamente a su ventaja competitiva y, en consecuencia, a su éxito en el mercado, se tiene los siguientes datos generales:

- Casi cuatro de cada diez microempresas, aproximadamente un 38%, en la ciudad de La Paz han incorporado estrategias de diseño en su modelo de negocio. Esto puede manifestarse en formas diversas, que van desde un enfoque intuitivo hasta la implementación de procesos de diseño más formales y estructurados.
- El uso de tecnologías avanzadas para el diseño, tales como software de diseño asistido por ordenador (CAD), es una característica en alrededor del 36% de estas microempresas. Además, un porcentaje equivalente integra retroalimentación del cliente y observaciones del mercado para informar sus decisiones de diseño, subrayando la importancia de una estrategia de diseño centrada en el cliente.
- Los datos también muestran que estos esfuerzos están dando frutos. Aproximadamente el 35% de las microempresas miden su éxito en términos de ventas generadas, comentarios y opiniones de los clientes, y reconocimientos obtenidos en ferias y concursos. Esto sugiere que el diseño estratégico no solo es una actividad clave, sino que también puede ser un factor que contribuye a una ventaja competitiva.
- A pesar de estos resultados positivos, es notable que menos del 50% de las microempresas entrevistadas aplican al diseño como una herramienta estratégica de gestión integral. Esto sugiere que existe un gran potencial para que más microempresas en el sector de la manufactura de cuero aprovechen el poder del diseño como medio para desarrollar una ventaja competitiva aún mayor en el mercado.

Además, se puede observar la diferencia entre una microempresa que utilizan el diseño de manera estratégica y aquellas que no lo hacen. Los resultados demostraron que las microempresas que implementan el diseño estratégicamente mostraron un desempeño significativamente mejor en términos de ventas, reconocimientos y retroalimentación del cliente, lo que fortalece la evidencia a favor de la hipótesis.

Por último, se deben considerar las limitaciones de la muestra estudiada. No todas las microempresas de la muestra utilizan el diseño estratégicamente, lo cual podría haber influido en la percepción de los beneficios de estas prácticas. Es importante mencionar que estos resultados pueden no ser generalizables a todas las microempresas de la ciudad de La Paz.

No obstante, es importante tener en cuenta que, aunque el diseño puede ser un factor en el desarrollo de una ventaja competitiva, también hay otros factores que pueden estar en juego. Estos incluyen, pero no se limitan a, la calidad del producto, el servicio al cliente, y la estrategia de precios. Por lo tanto, aunque el diseño es definitivamente una parte importante de la estrategia, también se deben considerar estos otros factores al evaluar la ventaja competitiva en general.

En conclusión, a partir del análisis detallado de los datos recolectados, **se puede confirmar que la hipótesis “La implementación del diseño como una herramienta estratégica de gestión en las microempresas de manufactura de cuero de la ciudad de La Paz puede desarrollar una ventaja competitiva en el mercado”**. Se confirma que el uso del diseño como una herramienta estratégica de gestión en las microempresas de manufacturas de cuero de la ciudad de La Paz si puede desarrollar una Ventaja Competitiva.

CAPITULO V

PROPUESTA DE MODELO DE GESTION DEL DISEÑO

Considerando la hipótesis y los objetivos establecidos en la tesis, junto con los datos recopilados, propongo un modelo de gestión estratégica de diseño para las microempresas del sector de manufactura de cuero en la ciudad de La Paz. Este modelo de gestión se divide en varias etapas que tienen como objetivo potenciar las capacidades de diseño y mejorar la ventaja competitiva de estas microempresas

5.1 FORMACION DEL DISEÑO

Para abordar el problema de la falta de capacitación (promedio del 33%), se debería proporcionar formación en diseño a los miembros de la empresa. Esta formación puede ayudar a las empresas a mejorar la calidad de sus diseños y a diferenciarse de la competencia.

Paso	Descripción
1.- Evaluación de Habilidades	Identificar las habilidades actuales de los miembros de la microempresa y sus brechas en conocimientos de diseño.
2. Creación de Programas de Formación	Diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades de la empresa, incluyendo formación en software de diseño como AutoCAD y Adobe Illustrator.
3. Implementación de los Programas	Poner en marcha los programas de formación. Pueden ser talleres presenciales, cursos en línea, o una combinación de ambos.
4. Seguimiento y Evaluación	Monitorear el progreso de los miembros de la empresa a lo largo de los programas de formación y evaluar su efectividad.
5. Desarrollo de Proceso de Diseño	Implementar talleres para ayudar a la empresa a establecer un proceso de diseño formal, que incluya etapas como la conceptualización, el diseño preliminar, el diseño final, y la producción.
6. Práctica y Aplicación	Los miembros de la empresa deben poner en práctica lo aprendido en proyectos reales. Esto permite una aplicación práctica del aprendizaje y una mayor comprensión del proceso de diseño.
7. Soporte y Asesoramiento	Proporcionar soporte y asesoramiento en temas de diseño de manera continua. Esto puede tomar la forma de sesiones de asesoramiento, disponibilidad para resolver dudas, o revisión de los diseños propuestos.
8. Evaluación y Ajuste	Continuar evaluando las habilidades de diseño de los miembros de la empresa y ajustar los programas de formación según sea necesario. Este es un proceso de mejora continua que asegura que las habilidades de diseño de los miembros de la empresa se mantienen actualizadas.

Tabla 2: Formación del diseño

Es importante recordar que el objetivo de la formación en diseño es no sólo enseñar a los miembros de la microempresa cómo crear diseños atractivos, sino también cómo

implementar un proceso de diseño eficaz y eficiente que pueda adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado

5.2 GESTION COLABORATIVA DEL DISEÑO

Según los datos, el diseño se realiza de forma colaborativa en un promedio del 33% de las empresas. Se puede incentivar esta colaboración y desarrollar un proceso de diseño más formal, que incluya etapas específicas desde la conceptualización hasta la producción. Esto permitirá una mejor gestión del diseño y una mayor integración del diseño en la estrategia general de negocio.

Paso	Descripción
1. Fomentar la Colaboración	Cultivar un ambiente de trabajo que favorezca la colaboración entre los miembros del equipo de diseño. Esto puede hacerse estableciendo reuniones regulares de brainstorming o talleres de diseño colaborativo.
2. Seleccionar Herramientas Colaborativas	Determinar qué herramientas digitales podrían facilitar la colaboración en tiempo real durante el proceso de diseño. Algunos ejemplos podrían incluir plataformas de trabajo en equipo como Slack o Teams, herramientas de diseño colaborativo como Figma o InVision, o herramientas de gestión de proyectos como Trello o Asana.
3. Capacitación en Herramientas	Proporcionar formación necesaria a todos los miembros del equipo para asegurar que puedan utilizar efectivamente las herramientas seleccionadas.
4. Implementar Herramientas	Poner en marcha las herramientas seleccionadas y animar a su uso constante durante el proceso de diseño.
5. Revisión y Mejora	Evaluar regularmente la eficacia de las estrategias de colaboración y las herramientas implementadas, y hacer ajustes según sea necesario para mejorar la colaboración y la eficiencia del proceso de diseño.

Tabla 3: Gestión colaborativa del diseño

5.3 INVESTIGACION Y ANALISIS DE MERCADO

Los datos muestran que muchas microempresas utilizan varios métodos para mantenerse al día con las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes. Esta etapa del modelo de gestión incluiría la investigación y el análisis formal del mercado, incluyendo el monitoreo de las tendencias del diseño, la retroalimentación de los clientes, y el análisis de la competencia.

Paso	Descripción
1. Monitoreo de Tendencias	Definir una estrategia para mantenerse al día con las últimas tendencias de la industria del cuero. Esto puede incluir la selección de revistas y publicaciones de la industria para suscribirse, seguir a líderes de la industria en las redes sociales, programar visitas regulares a tiendas y sitios web de la competencia para observar nuevos productos y tendencias, y asistir a ferias y eventos de la industria siempre que sea posible.
2. Análisis Profundo de la Competencia	Comenzar con la identificación de los competidores directos e indirectos. Luego, establecer un proceso para monitorear regularmente a estos competidores y analizar sus productos, estrategias de diseño y estrategias de marketing. Esto puede implicar el análisis de sus catálogos de productos, visitas a sus tiendas o sitios web, lectura de reseñas de productos y recopilación de información sobre sus estrategias de precios y marketing.
3. Creación de Canales de Retroalimentación de los Clientes	Identificar y establecer canales de comunicación para recibir comentarios de los clientes. Estos canales pueden incluir encuestas por correo electrónico, formularios de comentarios en el sitio web, interacciones en las redes sociales, y solicitudes de comentarios después de las ventas. Se puede considerar el uso de herramientas de análisis de la experiencia del cliente para recoger y analizar los comentarios.
4. Análisis de la Retroalimentación de los Clientes	Desarrollar un proceso para revisar y analizar regularmente los comentarios de los clientes. Este proceso puede incluir la identificación de temas comunes, el análisis de la satisfacción del cliente con diferentes aspectos de los productos (como la calidad, el diseño, y la funcionalidad), y la utilización de estos hallazgos para informar decisiones de diseño y producción.
5. Implementación de la Información Recopilada	Usar los resultados del monitoreo de tendencias, el análisis de la competencia y la retroalimentación de los clientes para informar decisiones de diseño, producción y marketing. Esto puede incluir la introducción de nuevos diseños que se alinean con las tendencias emergentes, la adaptación de las estrategias de marketing para responder a las acciones de la competencia, y la mejora de los productos en respuesta a los comentarios de los clientes.
6. Revisión y Mejora Continua	Evaluar regularmente la eficacia de los esfuerzos de investigación y análisis del mercado y hacer ajustes según sea necesario. Esto puede implicar el cambio de las fuentes de información de tendencias, la modificación de los métodos de análisis de la competencia, o la mejora de los canales de retroalimentación de los clientes.

Tabla 4: Investigación y análisis de mercado

5.4 ENFOQUE EN LA CALIDAD Y FUNCIONALIDAD

Los datos muestran que las microempresas se enfocan en la calidad y la funcionalidad de sus productos, así como en los costos y la rentabilidad. En este modelo de gestión, se enfatizaría la importancia de equilibrar la calidad, la funcionalidad y los costos para desarrollar productos que sean asequibles y atractivos para los clientes.

Paso	Descripción
1. Análisis Costo-Beneficio	Realizar un análisis detallado que incluya el costo de los materiales, la mano de obra, el tiempo de producción, y otros costos indirectos asociados con cada diseño. Comparar estos costos con el precio de venta estimado y el volumen de ventas potencial para determinar la rentabilidad de cada diseño.
2. Determinación de Normas de Calidad	Investigar y definir las normas de calidad que deben cumplir los productos, tomando en cuenta tanto las expectativas del cliente como las regulaciones de la industria. Estas normas pueden incluir criterios como la durabilidad del material, la precisión del diseño, y la calidad de la mano de obra.
3. Inspecciones Regulares	Desarrollar un protocolo para las inspecciones regulares, que pueden ser diarias, semanales o en cada etapa del proceso de producción. Contratar o asignar un encargado de la calidad para realizar estas inspecciones y asegurarse de que todos los productos cumplen con las normas de calidad definidas.
4. Pruebas de Funcionalidad	Crear un proceso para probar la funcionalidad de cada producto, lo que puede incluir pruebas de resistencia, pruebas de comodidad, y pruebas de uso práctico. Estas pruebas ayudarán a asegurar que los productos no solo son atractivos estéticamente, sino también prácticos y útiles para el consumidor.

Tabla 5: Calidad y funcionalidad

Se debe considerar que este punto puede requerir ajustes dependiendo del tipo específico de productos de cuero que la microempresa produce y las necesidades específicas de tus clientes.

5.5 IMPLEMENTACION Y PRODUCCION

En esta etapa, las microempresas tomarían decisiones sobre qué diseños producir, basándose en el análisis de costos-beneficios, las tendencias del mercado, las ventas anteriores y la capacidad de producción. También se podrían implementar procesos de producción estandarizados y métodos para garantizar la calidad, como la capacitación en normas ISO.

Paso	Descripción
1. Planificación de la Producción	Realizar un análisis detallado del costo de producción, la demanda potencial y el beneficio proyectado de cada diseño basándose en la investigación y análisis del mercado, y la retroalimentación de los clientes. Considerar también factores como el tiempo requerido para la producción y la disponibilidad de materiales y recursos humanos. Con base en este análisis, decidir cuántas unidades de cada diseño producir y elaborar un calendario de producción.
2. Implementación de Control de Calidad	Establecer un proceso de control de calidad que incluya inspecciones en varias etapas de la producción. Este proceso podría implicar la inspección de los materiales antes de la producción, la revisión de los productos en varias etapas de la producción para identificar y corregir errores, y la inspección final de los productos terminados antes del envío o la venta. Designar a un encargado de calidad para implementar y supervisar este proceso.
3. Mejora Continua	Implementar una metodología de mejora continua, como Lean Manufacturing o Six Sigma, para identificar y eliminar el desperdicio y reducir la variabilidad en los procesos de producción. Esto puede implicar la capacitación de los trabajadores en estas metodologías, la realización de revisiones periódicas de los procesos de producción para identificar oportunidades de mejora, y la implementación de cambios para optimizar la eficiencia y reducir los errores.

Tabla 6: Implementación y producción

5.6 VENTAS Y MARKETING

Según los datos, las empresas venden sus productos a través de varios canales, incluyendo ventas al por mayor, ferias, tiendas propias, internet y pedidos. Este modelo de gestión incluiría estrategias para maximizar las ventas a través de estos canales, incluyendo el marketing en línea y la fidelización de los clientes.

Paso	Descripción
1. Estrategias de Ventas	Desarrollar una estrategia de ventas para cada canal de venta, lo que puede incluir tiendas físicas, ventas en línea, ventas al por mayor, y ventas en ferias o exposiciones. Por ejemplo, para las ventas en línea, podrías considerar técnicas como el email marketing, mientras que para las ventas en tiendas físicas, podrías considerar técnicas de visual merchandising. Cada estrategia debe ser desarrollada con un profundo entendimiento del cliente objetivo y del comportamiento de compra en ese canal.
2. Marketing Digital	Construir y mantener una fuerte presencia en línea, comenzando con la creación de un sitio web atractivo y fácil de usar que muestre tus productos y permita las compras en línea. Además, mantener perfiles activos en las redes sociales para conectar con los clientes y promover tus productos. También considerar la implementación de tácticas de marketing digital, como la optimización para motores de búsqueda para que tu sitio web aparezca en los resultados de búsqueda, y la publicidad en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia.
3. Fidelización de Clientes	Implementar programas para incentivar a los clientes a hacer compras repetidas y a mantener una relación a largo plazo con tu marca. Esto podría incluir programas de recompensas, donde los clientes ganan puntos por cada compra que pueden canjear por descuentos o productos gratis; ofertas exclusivas o acceso anticipado a nuevos productos para clientes frecuentes; y un excelente servicio al cliente para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a la marca.

Tabla 7: Ventas y Marketing

5.8 EVALUACION Y MEJORA CONTINUA

Finalmente, este modelo de gestión incluiría la evaluación regular del rendimiento de la empresa, incluyendo las ventas, la satisfacción del cliente, la participación en el mercado y la innovación. Esta información podría usarse para hacer ajustes y mejoras en la estrategia de diseño y en las operaciones generales de la empresa.

Paso	Descripción
1. Definir KPIs	Definir Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) para evaluar el rendimiento de la microempresa. Estos pueden incluir medidas de ventas, como ventas totales, ventas por producto, o ventas por canal; medidas de satisfacción del cliente, como los resultados de las encuestas de satisfacción del cliente, las tasas de retención de clientes, o el Net Promoter Score (NPS); y medidas de cuota de mercado, como la participación en el mercado en términos de ventas o clientes en comparación con los competidores. Estos KPIs deben ser revisados regularmente y utilizados para informar la toma de decisiones en la empresa.
2. Recoger Retroalimentación de los Clientes	Establecer canales para recoger retroalimentación de los clientes, como encuestas de satisfacción del cliente, cajas de sugerencias, o canales de comunicación en redes sociales. Esta retroalimentación debe ser analizada regularmente para identificar áreas de mejora y oportunidades para aumentar la satisfacción del cliente. Por ejemplo, si los clientes están insatisfechos con el tiempo de envío de los productos, puedes buscar formas de acelerar el proceso de envío.
3. Análisis de la Competencia	Realizar análisis regulares de la competencia para entender su rendimiento y estrategias. Esto puede implicar la monitorización de sus ventas y de su presencia en el mercado, el análisis de sus estrategias de marketing y ventas, y el seguimiento de sus productos y servicios. Los resultados de este análisis pueden utilizarse para ajustar tus propias estrategias para mantener una ventaja competitiva.

Tabla 8: Evaluación y mejora continua

Estos pasos representan un enfoque sistemático para la evaluación y mejora continua, que es esencial para mantener y aumentar el éxito en un mercado competitivo

5.9 CONCLUSIONES GENERALES

En conclusión, la microempresa de manufacturas de cuero de la ciudad de La Paz, puede beneficiarse de la implementación de procesos sistemáticos y estratégicos en múltiples aspectos de su operación. La inversión en formación en diseño, implementación de gestión colaborativa y la realización de análisis de mercado pueden ayudar a la empresa a crear productos de cuero más atractivos y relevantes para su mercado objetivo.

El enfoque en la calidad y la funcionalidad es esencial para garantizar que los productos no sólo sean atractivos, sino que también cumplan con las expectativas de los clientes en términos de durabilidad y funcionalidad. La planificación y control de la producción son esenciales para asegurar la eficiencia, reducir errores y garantizar la calidad constante de los productos.

Además, el desarrollo de estrategias de ventas y marketing específicas, incluyendo una presencia en línea sólida y programas de fidelización de clientes, puede ayudar a la empresa a aumentar sus ventas y retener a sus clientes. Por último, la definición y seguimiento de KPIs relevantes, la recopilación de retroalimentación de los clientes y

el análisis regular de la competencia puede proporcionar a la empresa la información necesaria para hacer mejoras continuas y mantener una ventaja competitiva.

Es importante notar que cada uno de estos procesos requiere tiempo, recursos y un compromiso de implementación continua. Sin embargo, la inversión puede resultar en una microempresa más fuerte, productos de mayor calidad y un aumento en las ventas y la satisfacción del cliente. La combinación de estos factores puede contribuir a la viabilidad y éxito a largo plazo de la microempresa en el competitivo mercado de las manufacturas de cuero.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Historia del Gestión del diseño

Marrón, T. (2009). Cambio por diseño: cómo el pensamiento de diseño transforma las organizaciones e inspira la innovación. Negocios de Harper.

Cooper, R. (2005). La agenda del diseño: una guía para la gestión exitosa del diseño. John Wiley & Sons.

Kimbell, L. (2011). Repensando el pensamiento de diseño: Parte I. Diseño y Cultura, 3(3), 285-306.

Verganti, R. (2009). Innovación impulsada por el diseño: cambiar las reglas de la competencia innovando radicalmente el significado de las cosas. Prensa empresarial de Harvard.

Gestión de la Estética del producto y el diseño corporativo

Rand, P. (1969). Diseño, forma y caos. Prensa de la Universidad de Yale.

Smith, KT (1997). Una historia del mundo moderno. McGraw-Hill.

Heller, S. (2011). Paul Rand: el arte de un diseñador. Prensa de la Universidad de Yale.

Meggs, PB y Purvis, AW (2011). Historia del diseño gráfico de Meggs. John Wiley & Sons

La Gestión del diseño como activos estratégicos 1980-1990

Heskett, J. (1988). La ventaja del diseño: cómo las mejores empresas utilizan el diseño para tener éxito. Oxford: Prensa de la Universidad de Oxford.

Aaker, DA (1996). Construyendo Marcas Fuertes. Nueva York: Prensa libre

Gestión de Diseño para la innovación

Marrón, T. (2009). Cambio por diseño: cómo el pensamiento de diseño transforma las organizaciones e inspira la innovación. Harper Business.

Kim, WC y Mauborgne, R. (2005). Estrategia del océano azul: cómo crear un espacio de mercado sin competencia y hacer que la competencia sea irrelevante. Prensa de Harvard Business Review.

Martín, RL (2009). El diseño de negocios: por qué Design Thinking es la próxima ventaja competitiva. Prensa empresarial de Harvard.

Ulwick, AW (2005). Lo que quieren los clientes: utilizar la innovación basada en resultados para crear productos y servicios innovadores. Educación McGraw-Hill.

Tipos de Gestión del diseño

Buchanan, R. (1992). Problemas perversos en el pensamiento de diseño. Cuestiones de diseño, 8(2), 5-21.

Norman, DA (1988). El diseño de las cosas cotidianas. Doble día.

Morville, P. y Garrett, JJ (2010). Diseño de experiencia de usuario. O'Reilly Media, Inc.

Egenhoefer, RB y Fik, DM (2013). Sostenibilidad y diseño: una exploración de las prácticas de diseño sostenible. Revista de Diseño de Ingeniería, 24(7), 517-532.

Verganti, R. (2009). Innovación impulsada por el diseño: cambiar las reglas de la competencia innovando radicalmente el significado de las cosas. Prensa empresarial de Harvard.

Roger Martin: autor de "The Design of Business", donde argumenta que el diseño debe ser una función clave en la estrategia empresarial.

Roberto Verganti: autor de "Design-Driven Innovation", que propone el uso del diseño para crear nuevas oportunidades de mercado y transformar la industria.

Jeanne Liedtka: autora de "Design Thinking for Business Innovation", que describe cómo el pensamiento de diseño puede ser aplicado para impulsar la innovación empresarial.

Thomas Lockwood: autor de "Design Thinking", que destaca la importancia de la colaboración entre los equipos de diseño y los departamentos empresariales para impulsar la innovación y mejorar la experiencia del cliente.

Portero, M. (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores. Nueva York: Prensa libre.

Kotler, P. y Keller, KL (2012). Gestión de la comercialización. Educación Pearson.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocios: un manual para visionarios, revolucionarios y desafiantes. John Wiley & Sons.

Kaplan, RS y Norton, DP (1996). El cuadro de mando integral: traducir la estrategia en acción. Prensa empresarial de Harvard.

Schwartz, P. (1991). El arte de la visión a largo plazo: planificación para el futuro en un mundo incierto. Doble día de divisas.

Anexos

GESTION DEL DISEÑO EN LA MICROEMPRESA

1. ¿Cómo describiría el proceso de diseño de sus productos de cuero?
2. ¿Qué recursos tiene disponibles para llevar a cabo el proceso de diseño, como tecnología de diseño, herramientas, y equipo de diseño?
3. ¿Cómo define los objetivos de diseño de sus productos de cuero?
4. ¿Cómo realiza la investigación de mercado para entender las tendencias y las necesidades de los clientes y la competencia?
5. ¿Cómo selecciona los diseños finales para la producción?
6. ¿Qué procesos sus productos para que cumplan con los estándares de calidad y las especificaciones de diseño?
7. ¿Qué canales de distribución utiliza?
8. ¿Cómo mide el éxito de sus diseños de productos de cuero?
9. ¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrenta en el proceso de diseño de productos de cuero?

