

Procesos Empresariales para la Creatividad: QUEST S.A.S.

Paco Andrés Díaz Arboleda

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Arquitectura y Diseño
Facultad de Diseño de Vestuario
Medellín
2017

Procesos empresariales para la creatividad: QUEST S.A.S.

Paco Andrés Díaz Arboleda

Trabajo de grado para optar por el título de Diseñador de Vestuario

Asesor:

Margarita María Baena Restrepo

Ingeniera Textil

Magíster en Dirección de Empresas

Doctorado en Ciencia e Ingeniería de Materiales

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Arquitectura y Diseño

Facultad de Diseño de Vestuario

Medellín

2017

Declaración de Originalidad

El presente trabajo investigativo con el tema: “PROCESOS EMPRESARIALES PARA LA CREATIVIDAD: QUEST S.A.S.”, es absolutamente original, auténtico y personal, en tal virtud, Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad, respetando los derechos intelectuales de terceros.

Paco Andrés Díaz Arboleda

C.C.: 1144158079

Noviembre 2017

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos.....	3
Justificación.....	4
Capítulo I. Antecedentes Empresariales. Historia y Evolución de la empresa objeto del estudio: <i>QUEST S.A.S.</i>	
1.1. Inicios.....	6
1.2. Expansión.....	7
1.3. Situación Actual.....	9
Capítulo II. Gestión para la Creatividad.	
2.1. Productividad Vs. Creatividad.....	11
2.2. Gestión del Diseño para el Desarrollo de Producto.....	12
2.3. Gestión Basada en Procesos.....	14
2.4. Manejo de Proyectos en la Industria Textil/Moda.....	17
Capítulo III. Análisis de los Procesos Empresariales en la Compañía <i>QUEST S.A.S.</i>	
3.1. Definición de los Procesos.....	21
3.2. Análisis de los Procesos.....	22
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	32
Anexos.....	33

Resumen

A través de una idea preliminar de los desafíos que enfrenta diariamente y de una exhaustiva investigación interna, se encuentra a QUEST S.A.S. en un estado productivo de estancamiento, en la que los procesos que lleva a cabo la compañía para cumplir su labor presentan largas demoras u obstáculos en los diferentes procedimientos que no permiten a la empresa avanzar, es de tal manera, que este trabajo investigativo detalla las causas y detonantes de cada uno de estos inconvenientes de manera pormenorizada, evaluar y analizar las conveniencia de cada procedimiento dentro del proceso micro y macro y establecer vías de mejora que permitan el crecimiento productivo de la compañía basados en las necesidades del área creativa y de su participación en el proceso productivo de la empresa.

Abstract

Through a preliminary idea of the challenges that the company faces on a daily basis and of a thorough internal investigation; QUEST S.A.S. finds itself in a productive state of stagnation, in which the processes carried out by the company to carry out its work have long delays or obstacles in the different procedures that do not allow the company to advance, it is in such way, that this investigative work details the causes and triggers of each one of these disadvantages in a detailed way, evaluate and analyze the convenience of each procedure within the micro and macro process and establish ways of improvement that allow the productive growth of the company based on the needs of the creative area and its participation in the company's production process.

Introducción

Mediante la innovación de la empresa QUEST S.A.S. a través del cambio de una administración funcional a una administración por procesos, le permitió optimizar con los mismos recursos, equipos y menos personal su eficiencia productiva y comercial brindando al cliente un producto de alta calidad que responde a las necesidades del mercado.

Sin embargo, la transición de un sistema administrativo a otro puede ser traumático para una compañía en crecimiento a nivel nacional y que lidia todos los días con factores internos y externos que afectan su labor administrativa, afectando la propuesta comercial que llega a los canales de retail, multimarcas y franquicias que trabaja la empresa.

De tal manera, este trabajo pretende examinar los procesos que afectan las áreas de Diseño y Creatividad, Desarrollo e Investigación, Compras, Producción, Mercadeo y Comercial, para determinar la validez de dichos procesos, garantizar su efectividad y replantear aquellos que deban ser examinados, para de esta manera plantear un esquema desde el proceso creativo que permite mejorar la eficiencia productiva y comercial, teniendo en cuenta siempre llevar al cliente un producto que se ajuste a sus necesidades y deseos.

Planteamiento del Problema

En 1.995 una familia emprendedora se sumó a los comerciantes de la región del suroccidente colombiano y con una visión ambiciosa dieron forma a QUEST S.A.S; Una empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir y complementos, que tras varios años de incesante dedicación, asumió el reto de evolucionar sus actividades de comercialización e incursionó en la industria textil con el lanzamiento de colecciones propias.

Durante 19 años, QUEST S.A.S ha dedicado su esfuerzo y capacidad al diseño, confección, y comercialización de prendas de vestir y complementos para hombres, mujeres y niños.

Es de esta manera que actualmente la empresa cuenta con 66 tiendas, 12 franquicias y más de 250 distribuidores autorizados en todo el territorio nacional, es imprescindible por lo tanto que una compañía con semejante nivel operativo, sea capaz de responder a sus necesidades productivas y comerciales necesarias para cumplir con sus objetivos.

Sin embargo, los cambios operacionales administrativos por los que ha decidido atravesar la compañía, han producido cambios vitales en la administración de los procesos, generando en muchas ocasiones procedimientos lentos o contraproducentes que reducen la efectividad de respuesta operativa y creativa de los departamentos de Diseño, Desarrollo, Producción, Mercadeo y Comercial, quienes se involucran principalmente en el desarrollo de producto que se llevara al consumidor y usuario final.

Objetivos

Objetivo general

- Plantear un esquema de trabajo que permita mejorar la eficiencia productiva y comercial de la compañía QUEST S.A.S. desde el proceso creativo?

Objetivos Específicos

1. Evaluar la eficiencia de los procesos en los que se involucra el área de Diseño y creatividad, determinando procesos a mejorar, procesos que se deben remplazar, y procesos que deben permanecer.
2. Determinar los factores de error en los procesos productivos y empresariales de la empresa QUEST S.A.S., teniendo en cuenta factores internos y externos.
3. Analizar los datos recolectados de la situación interna y externa de la empresa con respecto a su gestión empresarial.
4. Realizar un esquema de trabajo que tenga en cuenta la situación actual de la empresa, del sector económico y de las necesidades del mercado para mejorar la eficiencia productiva y comercial de la empresa QUEST S.A.S.

Justificación

El caso de la empresa QUEST S.A.S. no es un caso aislado en el sector Textil/Confección; empresas con poco conocimiento en administración de recursos, personal y logística son comunes en un sector en dónde predominan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), generalmente familiares que inician una empresa de confección, que puede resultar exitosa y cuyo crecimiento empieza a exceder las capacidades del núcleo familiar, es por eso, que empieza a crecer la planta de empleados y la carga operacional y administrativa.

Esto implica realizar un esfuerzo cada vez más grande para responder por las necesidades del mercado, que se amplía ante el crecimiento vertiginoso de cualquier compañía de moda bajo una visión creativa, innovadora y exitosa, por lo que no solo los procesos administrativos deben cambiar, sino también los procesos creativos que inician el ciclo de vida del producto que se comercializa.

El proceso creativo y de desarrollo involucra procesos de investigación de tendencias, confirmación de tendencias, elección y compra de materias primas, desarrollo de siluetas, investigación de materiales e insumos; sin embargo, el diseñador o equipo de Diseño no puede excluir de sus funciones la gestión administrativa que implica su proceso creativo, la compra de materias primas implica generación de ordenes de compra; los cierres de colección, manejo de presupuesto de colección, interacción con proveedores, coordinación de distribución de producto a tiendas teniendo en cuenta conceptos de colección y tiempos de producción, presentación de colección a comité de aprobación, entre otros procesos administrativos que debe tener en cuenta el diseñador para desempeñar su labor.

Entender los procesos empresariales de una compañía de moda, y poder analizar su viabilidad, eficiencia y productividad hace parte del nuevo quehacer del diseñador de vestuario que orienta su perfil profesional a la gestión del diseño en empresas de moda comercial, la creación de colecciones ya no solo implican una gran visión y creatividad, implican manejo de cifras y evaluación de presupuestos, informes y procesos, estos últimos determinan el saber-hacer del diseñador y poder evaluar y saber conservar o cambiar los procesos cuando es necesario, es lo

que pretende este trabajo de investigación contribuyendo al saber de la carrera de Diseño de Vestuario.

Pregunta Problema

¿Cómo se puede mejorar la eficiencia productiva y comercial de la compañía QUEST S.A.S. desde el proceso creativo?

CAPÍTULO I

Antecedentes Empresariales. Historia y Evolución de la empresa objeto del estudio: QUEST S.A.S.

1.1. Inicios

La empresa QUEST S.A.S. nace como un proyecto de emprendimiento a inicios de la década de 1990, con el empresario vallecaucano Richard Gonzalo Giraldo Ospina, que junto con su núcleo familiar, dan forma a la compañía que hoy en día da empleo a más de mil personas en trabajos directos e indirectos.

Richard Giraldo, fundador de la compañía, distribuía productos textiles de moda, que importaba de Panamá y Estados Unidos, los cuales vendía en un pequeño local de un reconocido pasaje comercial del centro de la ciudad, llamado *El Gran Centro Comercial*. Aquellos productos que comercializaba, eran intervenidos de tal manera, que la marquilla original, era intercambiada por una marquilla de su propia marca, y de esta manera los caleños empezarán a familiarizarse con el nombre *QUEST*.

Para 1995, la creciente empresa contaba con varios locales en diferentes pasajes comerciales del centro de la ciudad, con lo cual, Richard Giraldo, bajo el impulso e iniciativa del núcleo familiar que trabajaba con él, decidió empezar con el diseño, confección y comercialización de colecciones propias, bajo el estilo que ya había definido para su marca. Es de esta manera que en la temporada decembrina de 1995 su primera colección se comercializo en los locales que tenía en el centro de la ciudad, una colección que afronto todos los obstáculos que impone el sector ante las nuevas marcas que desean entrar en la competencia. Proveedores reacios a mostrar sus maletas, debido a los disminuidos lotes de producción, elevados costos de confección y lavandería, grandes impuestos y pocos incentivos para la industria nacional, que en su momento se debió, a la apertura económica que vivía el país gracias a las políticas liberales del entonces presidente Carlos Gaviria Trujillo; todo esto, sumado a la inexperiencia productiva que tenían, resultaron en una colección con muchos tropiezos pero con gran éxito en ventas.

Al ver que esta primera colección dio mejores resultados de los que se esperaban, continuó con ese mismo modelo de negocio, y con cada colección dejaba de traer productos del exterior, concentrándose en producir sus propios productos originales, con diseño y confección 100% colombiano.

Su única línea de producto consistía en prendas de moda del universo Jeanswear y sus complementos para hombres, sin embargo, con la necesidad de expandirse a nuevos territorios en el mercado de la moda y bajo la iniciativa de su esposa, Richard Giraldo, en 1999 empezó a incluir ropa de mujer en sus colecciones, cohesionada bajo el mismo universo de vestuario y el mismo ADN de *QUEST*, creando blusas y camisetas de moda, y comercializando jeans y pantalones que adquirían de la empresa *DENIM FACTORY*, que les ofrecía el servicio de paquete completo en la línea de inferiores de dama.

Para el año 2000 la empresa crecía a un ritmo vertiginoso, al igual que la familia de su fundador, quién para el año 2002, era el orgulloso padre de dos hijos, quiénes lo inspiraron a crear una línea para niños que nació en el año 2008, bajo el nombre *QUEST TEENAGERS*, que bajo la misma estética de la línea de hombre ofrece para los niños de entre los 8 y los 15 años una novedosa experiencia de moda con un toque urbano bajo el concepto de universo Jeanswear.

Actualmente, la empresa cuenta con las líneas de Hombre, Mujer y Junior (el nombre de la línea de niño cambio debido a motivos comerciales por sugerencia de mercadeo en el año 2010), y cuenta con un equipo creativo e innovador que da vida a la marca, que fortalece su imagen y crea las cuatro colecciones que alimentan las tiendas tipo retail y demás canales de comercialización de la empresa.

1.2. Expansión

Para el año 2000, la empresa *QUEST S.A.S.*, cuenta con más de 20 locales en el sur del país, en ciudades como Pasto, Popayán, Neiva, Cali, Armenia, Pereira, Manizales e Ibagué; sin embargo,

con la creciente expansión de la marca, la empresa se empezó a enfrentar con un obstáculo de la industria de la confección hábil y despiadado, la copia, los fabricantes clandestinos empezaron a ver la marca como una opción fácil de distribuir, en pueblos pequeños y ciudades intermedias a bajo costo, pero con un gran margen de ganancia, es por esto, que la empresa decide expandir sus canales de comercialización garantizando la autenticidad de la marca en estos mercados desatendidos, abriendo la posibilidad a pequeños empresarios en los pueblos y ciudades intermedias de comercializar la marca *QUEST* a través de la figura de franquicia.

Las franquicias permitieron a la empresa llegar a un mercado que veían desatendido y que aprovechaban fabricantes clandestinos inescrupulosos para comercializar un producto marcado de manera fraudulenta con la marca QUEST. Los primeros clientes franquiciados se ubicaron principalmente en municipios del Valle del Cauca, con presencia en Tuluá, Cartago, Buga, Roldanillo, Buenaventura, Palmira y Jamundí. Al día de hoy, la empresa cuenta ya con más de 30 clientes franquiciados en todo el país y 2 en Ecuador, generándole a la empresa grandes ganancias y presencia en los mercados más desatendidos por parte del sector Textil/Confección del país.

Al mismo tiempo, la empresa al ver crecimiento acelerado de las tiendas por departamentos, multimarcas y de grandes superficies, se ve en la necesidad de entrar en este mercado, y al día de hoy ya cuenta con presencia en todos los almacenes La 14 del país, al igual que en la mayoría de los almacenes Éxito, Cencosud y se encuentra en negociaciones para entrar en las tiendas Falabella.

La empresa crece a un ritmo vertiginoso a nivel comercial, no sólo cuenta ya con los 32 clientes franquiciados y las tiendas multimarcas más grandes del país, sino que cuenta ya con más de 74 tiendas tipo retail propias y 5 cuya apertura está programada para el año 2018 para de esta manera abarcar todo el territorio nacional y en un futuro exportar a varios países de América Latina y el mundo.

1.3. Situación Actual

QUEST S.A.S. fue nombrada en 2017 como una de las 10 empresas más innovadoras de la industria vallecaucana según la Gobernación del Valle del Cauca y su secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad; para llegar a esto, 25 años de trabajo arduo y compromiso con la innovación han tenido que suceder dentro de la compañía para celebrar ese reconocimiento.

La empresa cuenta con más de 500 trabajadores fijos a nivel nacional, contando personal administrativo y de tiendas, y en temporada alta, ese número asciende fácilmente al doble, atendiendo de manera eficaz a los consumidores en los puntos de venta.

La generación de empleo, el compromiso con el desarrollo del sector Textil y su constante búsqueda de la innovación son factores esenciales que influyen en el crecimiento constante de la empresa; sin embargo, muchas veces la eficiencia productiva se ve obstaculizada por diferentes factores, entre ellos, el error humano y los factores externos, que son inevitables en algunos casos, pero los más preocupantes son aquellos factores que corresponden al mal manejo de los procesos y sus respectivos procedimientos dentro de la empresa, que entre las mismas áreas obstaculizan la labor de la otra, generando tropiezos y retrasos que perjudican primeramente a la compañía que no percibe las ganancias deseadas, y también el consumidor que no recibe la propuesta de moda que espera de la marca, cuando la necesita.

Ese tipo de situaciones las conoce solo quien trabaja en la empresa, aquellos individuos que se involucran todos los días en la misión de satisfacer al cliente, desde asesores de punto de venta, distribuidores del Centro Logístico, talleres de confección, programadores de producción, entre otros; pero en especial, aquellos que dan vida al producto, los Diseñadores, ellos crean todos los productos que se verán en las tiendas, dan una lectura de las necesidades del mercado y las interpretan en siluetas, colores, gráficos, bases textiles, insumos, procesos de denim y más elementos de diseño que se digieren a través del ADN de la marca, es por eso que los procesos productivos de la empresa deben estar encaminados a estimular la eficiencia del área de diseño en aras de ser más creativos, comerciales y a la vez novedosos, fortaleciendo sus capacidades

con procedimientos más eficaces y ágiles que permitan al diseñador ejercer su labor como creador.

CAPÍTULO II

Gestión para la Creatividad

2.1. Productividad VS. Creatividad

La meta de todas las empresas en cualquier sector industrial es ser altamente eficaces en las labores productivas, evitando los errores y disminuyendo los costos mientras se asegura la calidad del producto; esta, es la visión netamente industrial de un empresario o administrador, que debe asegurar la eficiencia de su empresa en aras de las ganancias percibidas, sin embargo, el mundo ya no se encuentra en la revolución industrial, la visión capitalista de eficiencia y eficacia se centra en la producción.

El mundo globalizado ya se encuentra inundado en marcas, la eficiencia productiva no es ya una prioridad, sino un punto más del camino; por lo que las empresas deben apostar por tener un producto competitivo que logre destacar dentro del creciente universo de marcas que existen actualmente. Ahora bien, la apuesta que muchas empresas han definido para lograr la tan anhelada competitividad, es en el diseño del producto.

El diseño de productos puede contribuir a determinar ventajas competitivas de las empresas y proporcionar, a través de procesos ordenados, formas de materializar la estrategia de competitividad, gracias a las características propias de los objetos que fabrican (León Ramírez, 2011), es en este momento, dónde la figura del diseñador cobra relevancia, pero en este caso, no solo el diseñador de vestuario, pues uno de los principios básicos de la creatividad, radica en la implementación de equipos interdisciplinarios de diseño, en la que se genere una verdadera sinergia creativa entre todos los miembros del equipo.

Las experiencias y métodos de trabajo propios de cada integrante son aportes al equipo que configuran una combinación de metodologías que seguramente darán mejores resultados que si se emplea una sola; es decir, se necesita una coalición de metodologías que reflejen la notable capacidad del ser humano de tomar decisiones sensatas en un entorno de imprecisión,

incertidumbre y verdades a medias, cuyo fin último es concebir, diseñar y llevar al cliente un producto de moda que responda sus necesidades.

Lo maravilloso del mundo de la moda es que es incapaz de prescindir de las capacidades cognitivas de los seres humanos que componen sus equipos creativos, pues es necesario que para procesar un concepto de diseño desde las tendencias de moda, deba pasar por la interpretación de un equipo humano, que con la experiencia que acumula cada uno de los miembros, pueda generar un producto innovador capaz de resolver las necesidades y deseos del consumidor.

La conformación del equipo creativo se hace en base a las necesidades de la empresa y a la visión que tiene planteada cumplir en el futuro, pero siempre enfocado en la búsqueda de innovación, teniendo en cuenta la rentabilidad del producto y su valor comercial; Ahora bien, para el desarrollo del producto existen una gran variedad de procedimientos en los que se involucra el área creativa, pero que interactúa con todas las áreas de la empresa, de esta manera, se hace necesario que los diseñadores tengan conocimiento y experiencia en el manejo administrativo o gestión del diseño, pues el diseñador se involucra de manera directa y responsable de la compra de materias primas, desarrollo de producto y planeación de entrega de producto a los canales de comercialización de las empresas.

Esto hace aun más compleja la selección del equipo de trabajo pues no solo se requiere un grupo de diseñadores capacitados para la creación de producto, sino también, personal capaz de gestionar el desarrollo del producto, caracterizando sus atributos con respecto a las necesidades de la empresa y del mercado; pero cuando la empresa reconoce de manera veraz sus necesidades y selecciona el personal correcto para ello, lo siguiente es determinar la estrategia de producto que permita desarrollar la tan anhelada competitividad.

2.2. Gestión del diseño para el desarrollo del producto

El desarrollo conceptual debe llevarse a cabo de acuerdo con la estrategia de negocio planteada, lo cual deriva en la estrategia del producto. Esto es lo que podría definirse como diseño

estratégico (León Ramírez, 2011). La implementación del proyecto de diseño estratégico implica el gasto de valiosos recursos para la empresa, no solo de capital, sino también la contratación de personal y el tiempo invertido, por lo que es necesario evaluar cada una de las características del proyecto, ya sea a pequeña o a gran escala dentro de la empresa, pues el desperdicio de recursos para una empresa, no es una opción válida que permita la prosperidad comercial y financiera de la compañía.

Los proyectos normalmente corren por un tiempo determinado y los recursos disponibles normalmente son limitados. El proyecto tiene una misión concreta y responde a un objetivo que puede ser medido y concreto. Finalmente la definición de un proyecto es una serie de actividades diseñadas para alcanzar un objetivo (Mendoza, 2007).

La implementación de una metodología para la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas, es por eso que es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas.

La Administración de Proyectos es una disciplina que aplica principios, conceptos, herramientas y técnicas, para mejorar el desarrollo del proyecto y la efectividad organizacional, así como agregar valor mediante el incremento de las probabilidades de proyectos consistentemente exitosos.

Uno de los principales obstáculos, al tratar de plantear la idea y luego implementar una oficina de proyectos, es la cultura que existe dentro de cada organización o empresa, ya que dentro de cada cultura organizacional existen valores que se han formado y costumbres que se han forjado a lo largo del tiempo y que presuponen una barrera para cualquier situación que predisponga cambios a lo interno y externo de cada organización (Heerkens, 2000). Un proyecto, tiene la particularidad de ser único y por ello, es fundamental la rigurosidad de una metodología o disciplina que ayude a la empresa a abordar algo que se está haciendo por primera y única vez, por ejemplo: el lanzamiento de un nuevo producto, o la implementación de un nuevo sistema.

Hablando estrictamente en cuestión de empresa, los proyectos son principalmente movimientos estratégicos de las empresas para alcanzar un objetivo extraordinario. Esto quiere decir que se salta un poco las actividades rutinarias para poder alcanzar un objetivo o requisito; este puede ser a corto, mediano o a largo plazo.

Para la administración de un proyecto empresarial es necesario establecer puntos clave dentro de la organización que permitan establecer los requisitos para determinar la estrategia a seguir en la gestión de ese proyecto que busca fomentar y aumentar la competitividad de la empresa; Es entonces cuando la dimensión del proyecto crea valor a través de actividades estructuradas llamadas procesos. Los procesos empresariales se definen entonces como conjuntos metodológicos estructurados, normalmente interrelacionados, que construyen la cultura organizacional de cada empresa; estos procesos son únicos y diferentes, pues responden a las necesidades de cada empresa lo que contribuye a su complejidad, pues la estructura metodológica que se aplica a cada organización dependerá de los procedimientos establecidos en cada punto del camino y su relación con cada uno de los factores que lo afectan, sean internos o externos.

2.3. Gestión basada en procesos

En la gestión basada en procesos es fácil confundir el concepto “proceso” con el de “procedimiento”. Los procedimientos son el *cómo* se lleva a cabo una o varias actividades, centrándose en la forma de trabajar o realizar determinadas tareas. En cambio, el proceso, según la norma internacional ISO 9000 de sistemas de gestión de calidad, se entiende como una serie de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre ellas, las cuales transforman elementos de entrada (necesidades de los clientes) en elementos de salida (necesidades ya gestionadas). Éstos últimos tienen que aportar un valor añadido a los elementos entrantes para considerar el proceso eficiente.

Actualmente, muchas organizaciones se rigen por una gestión funcional. Este tipo de gestión es la más tradicional y se basa en el funcionamiento de la compañía de forma vertical, dividiendo la empresa en departamentos y haciendo difícil la interacción de unos con otros, además de la

relación con los clientes. Este tipo de gestión carece de efectividad al no lograr de forma eficaz la consecución de los objetivos empresariales, como sería satisfacer las necesidades de los clientes.

En este tipo de gestión, la estructura organizativa se establece mediante un organigrama, que permite definir la estructura jerárquica entre los cargos de la organización. Sin embargo, este tipo de estructura es insuficiente ya que no se ve reflejado el funcionamiento de la empresa, las relaciones con los clientes, las responsabilidades de la compañía, los resultados, entre otros; y comporta fallos en distintos ámbitos de la organización, afectando a los objetivos iniciales.

Las organizaciones adoptan una gestión por procesos para mejorar la calidad de sus actividades y gestionarse de forma más eficiente. Un proceso transforma una entrada en una salida, que aporta un valor añadido a la entrada y satisface las necesidades del cliente; sin embargo, es posible que los procesos determinados en el cambio de un sistema de gestión, no funcionen o no sean completamente adecuados para la compañía, por lo tanto, es necesario establecer procesos flexibles y susceptibles a cambios, en pro de establecer procesos que se adapten a la organización, y no al contrario.

La reingeniería del proceso, o Business Process Reengineering (BPR), es la revisión, mejora y/o cambio de un proceso, o varios, para mejorar su rendimiento, que de beneficios a la compañía y que aporte un valor añadido sobre la entrada a la vez que cumple con sus objetivos (Corma, 2004).

Cuando un proceso no funciona como debería, es necesaria una modificación del proceso o incluso eliminarlo si no aporta ningún valor a la organización. Para analizar si un proceso es eficiente o no, se tienen que conocer los procesos que forman la organización en profundidad así como analizar los procesos de entrada que afecten al mismo y los procesos de salida que se vean afectados.

Para llevar a cabo una reingeniería del proceso efectiva se deben implantar técnicas de mejora para solucionar o cambiar las deficiencias del proceso, garantizando una correcta función de la organización así como la obtención de beneficios.

De esta manera, para determinar la validez de un proceso establecido, se identifican unos indicadores de gestión, que permitirán a la organización garantizar el cumplimiento de sus

objetivos. Los indicadores son diferentes para cada compañía pero se organizan mediante categorías, tales como:

- **De eficacia:** miden los resultados del proceso y se pueden comparar con otros datos de la empresa
- **De eficiencia:** miden la eficiencia según el coste y/o los recursos que se usan para el proceso
- **De productividad:** miden los niveles de productividad del proceso
- **De calidad:** miden los niveles de calidad del proceso, ayudando a identificar posibles problemas del servicio, producto, etc.
- **De satisfacción del cliente:** miden, según el punto de vista del cliente, la calidad del proceso
- **De evaluación:** miden el rendimiento que se obtiene de una actividad o proceso. Están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **De gestión:** relacionados con la administración de un proceso.
- **De cumplimiento:** miden si se han conseguido los objetivos iniciales que se habían marcado en relación al proceso
- **De dimensionamiento:** miden los posibles problemas de sobre o infra dimensionamiento de un proceso.

De igual manera, para analizar cada proceso de gestión y saber gestionarlo eficientemente, se deben conocer los siguientes criterios del mismo:

- **Entrada.** ¿Qué entra en el proceso?

- Salida ¿Qué sale?
- El valor añadido que ofrece este proceso para la empresa y para el cliente en relación a la entrada ¿Qué valor añadido tiene la salida sobre la entrada?
- Definir el objetivo del proceso ¿Por qué y para qué?
- El propietario, o responsable, del proceso
- Equipo que participa en el proceso
- Actividades que se realizan en este proceso
- Recursos que necesita el proceso
- Indicadores del proceso

Conocer estos criterios de cada uno de los procesos que forman la organización ayuda a conocer el funcionamiento de la misma así como si estos mismos consiguen los objetivos de la empresa o si se necesita una mejora de los procesos (Corma, 2004).

2.4. Manejo de proyectos en la industria Textil/Moda

La industria Textil/Confección es un sector que basa la mayoría de su conocimiento en saberes ancestrales empíricos que a lo largo de la historia de la humanidad se han tecnificado gracias a la mano de la ciencia y la tecnología, conservando siempre su esencia primaria. Es de esta manera, que en este sector, prevalecen el conocimiento desde la práctica, la experiencia y la intuición, todas estas siendo características humanas con una alta tendencia al error.

Sin embargo, es la capacidad humana de interpretación y creación, la que suma valor a los productos de moda, quienes pueden actuar de manera ágil ante las exigencias del mercado y hacer una lectura consciente de la sociedad para relacionar conceptos estéticos enmarcados en tendencias de moda y su aceptación por los consumidores. Es entonces cuando el sector se empieza a preocupar por sistematizar o estructurar el conocimiento del sector, ya que el fomento de la productividad eficiente esta cubierto por el aspecto tecnológico, pero su verdadera capacidad competitiva radica en el diseño del producto, que debe ser más innovador y eficiente en términos comerciales, todo esto, bajo la responsabilidad de quiénes administran el

conocimiento en términos de diseño de las empresas del sector, ya sea, el dueño de la empresa o el equipo creativo.

Dentro de la confección se distinguen los pasos previos como son el análisis de tendencias, diseño, selección de materiales, desarrollo de colección de muestras para presentarse al departamento de ventas, programación de la producción, el cuál sería el proceso de confección de todas las unidades que componen la colección. La cadena del sector textil reporta ser una cadena de valor demasiado larga. Esta situación viene dada por las sucesivas operaciones por parte de los agentes que intervienen, que gravan el producto con su margen de negocio. El análisis de esta circunstancia, según la posición estratégica de la empresa, podría descubrir la posibilidad de innovar con objeto de introducir cambios que permitan reducir esta cadena de valor disminuyendo los costos mediante la eliminación de intermediarios y sin modificar la calidad final del producto (Baquero Álvarez, 2015).

Desde una perspectiva industrial, el sector Textil/Confección afronta retos importantes que varían de un negocio a otro; desde la Alta Costura, en su afán de perfección y exclusividad, hasta la Pronta Moda y los *copycats* que ofrecen conceptos estéticos fácilmente digeribles de manera más asequible a los consumidores, se afrontan retos de eficiencia productiva que difícilmente se pueden superar sin contar con la mano de obra humana, pues cualquier proceso de confección, por más tecnificado que se encuentre, deberá estar bajo el dominio de la mano humana, esto representa de igual manera que la industria de las confecciones es una gran fuente de empleo a nivel mundial, pero al mismo representa una de las únicas opciones que posee la industria de reducir costos, al encontrar mano de obra más barata en países tercermundistas y en muchos casos, incluso se presenta explotación y falta de prestaciones y beneficios laborales para los trabajadores.

Es evidente que para el desarrollo de un proyecto empresarial, es necesario reducir costos y tiempos de entrega, para de esta manera reducir el precio de venta al público del producto; sin embargo, la efectividad del producto no radica en disminuir el consumo de recursos que posean las empresas, la competitividad del producto de moda se determina con un diseño centrado en el usuario, generando espacios abiertos para la creatividad en un equipo de diseño

interdisciplinario, propiciando espacios para la investigación de tendencias, mercados, consumidores y usuario final.

Generalmente un departamento de diseño en una empresa de confecciones, esta estructurado de tal manera que sea capaz de desarrollar colecciones de ciclos cortos, de corta vigencia en el mercado, con alta de rotación de producto. La fase de diseño de producto toma como punto de referencia las tendencias del mercado, el desarrollo de conceptos asociado (generalmente estéticos), la selección de bases textiles e insumos, el diagrama de bocetos y la elaboración de fichas técnicas (Baquero Álvarez, 2015), para la ejecución de todas estas labores, se necesita de un equipo de trabajo capaz de orientar sus esfuerzos a promover procesos más ágiles, orientados al mercado o a la ocasión de uso de las prendas, bajo el ADN de marca que asimila referentes simbólicos y gráficos de las tendencias de moda, de manera innovadora, para llegar al consumidor y usuario final.

Para lograr esto, se necesita un equipo de diseñadores de carácter interdisciplinario, altamente creativo capaz de trabajar en sinergia con todos los factores, internos y externos, que lo afectan; sin embargo, entender el valor de un concepto tan voluble como la creatividad, es altamente complejo para altos directivos cuya función radica en aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa bajo modelos administrativos, entonces se debe plantear el fomento de la creatividad de manera sistémica, es decir, que vaya en concordancia con los objetivos planteados por la administración empresarial, los tiempos planeados y los recursos financieros disponibles; así, en el planteamiento del Proceso Creativo Sistémico dentro de una dinámica empresarial, se plantean como componentes esenciales: un líder o jefe creativo capaz de dirigir el equipo creativo a un fin o resultado esperado, sin sesgar o limitar la habilidad creativa de su equipo; un equipo de diseñadores, con capacidades producción, de conocimiento del proceso textil y de confección, a la vez que sea capaz de interpretar las tendencias de moda y concentrarlas en elementos estéticos que atraigan a los consumidores y usuarios finales, bajo unos requerimientos establecidos por la organización, en aras de la competitividad, la innovación y el valor comercial del producto en el punto de venta.

Formar un equipo de diseñadores que sea realmente eficaz y que funcione para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, no es tarea fácil, pues formar un equipo creativo, no solo implica la labor diaria de diseño; estos deben generar y contribuir a la formación de un clima laboral óptimo dentro de la cultura organizacional, todo esto, en pr de formar una estrategia metodológica de trabajo más eficiente, pues muchas veces, es la misma organización quien pone los frenos a la innovación, debido a la falta de comunicación entre todos los actores que intervienen en la búsqueda de los objetivos de la empresa; sin embargo estos objetivos pueden llegar a ser diferentes o parciales, con respecto a los que busca el equipo creativo; por lo tanto, es necesaria la comunicación, como también las diferentes posturas que se presenten en el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la organización, por lo que se debe trabajar tanto desde la gestión de los proyectos, como en la eliminación y manejo de los obstáculos que limitan la acción creativa del equipo de diseño.

CAPÍTULO III

Análisis de los Procesos Empresariales en la Compañía QUEST S.A.S.

3.1. Definición de los procesos

La empresa *QUEST S.A.S.* funciona a través de un sistema de gestión por procesos que instauró en el año 2016, debido a la ineficiencia productiva y comercial que llevaba presentando la empresa en el sistema de gestión por funciones que tenía desde el momento de su fundación. La transición de un sistema de gestión a otro, es claramente traumático para cualquier organización, y los efectos del cambio afectan notablemente a la empresa, incluso un año después de su implementación.

Hacer fácil el cambio para empleados que llevan más de 10 años en la organización, es difícil, pues es acostumbrarlos a una nueva forma de trabajar, ajustar sus metodologías y cambiar formas de pensamiento, todo esto enmarcado en una empresa que lleva más de 25 años trabajando de la misma manera; para facilitar las tareas relacionadas a esos cambios, se instaló el departamento de Proyectos y Procesos, que de manera sistémica establecería los procesos y sus correspondientes procedimientos bajo la premisa de cumplir a cabalidad con los proyectos presentes y futuros de la organización.

Para el proceso productivo se establecieron unos requisitos exigidos por la alta gerencia de la organización, entre los cuáles se encuentran:

- Procurar la eficiencia productiva del proceso.
- Disminución en el gasto de los recursos de la organización (Dinero, Tiempo y Personal).

De esta manera, se establecieron los procedimientos en orden para cumplir con los requerimientos de la organización y las necesidades de alcanzar la anhelada competitividad, para lo cual, la compañía invirtió una gran suma de dinero en 2 software que posibilitarían a la

compañía estar más en concordancia con el cumplimiento de sus objetivos; el primero de ellos, es el *Product Lifecycle Management* o PLM, que es un sistema de colaboración productiva, en la que los integrantes del área creativa, de desarrollo de muestras y de producción, tienen conocimiento en tiempo real de la creación, estado de la muestra, costo y formulación de los productos, ajustándose de manera sistémica y perpendicular a todas las áreas que utilizan la información del ciclo de vida del producto para la realización de sus procedimientos, para el óptimo cumplimiento de los procesos; el segundo software que adquirió la compañía es Microsoft Dynamics AX Project Server, mediante el cuál, la compañía, obtiene en tiempo real a través de un sistema migratorio de información entre ambos software, el conocimiento del estado de cada una de las referencias, además de permitir un control directo sobre los registros administrativos para el desarrollo de los procedimientos que tienen repercusiones legales o financieras para la empresa, como los registros de auditoría de producto, solicitudes y ordenes de compra, legalización y manejo de inventario a nivel global de la compañía, entre otros.

Sin embargo, la integración de ambos sistemas no se realiza actualmente de la manera esperada, únicamente, la migración se lleva a cabo 2 veces al día, y muchas veces no migra toda la información necesaria, lo que retrasa notablemente los procedimientos en cada una de las áreas, generando tropiezos en cada uno de los pasos para llevar a cabalidad los procesos; otro de los problemas con respecto a los sistemas de gestión de la compañía ocurre con la plataforma PLM, que utiliza los servicios de internet para su funcionamiento, sin embargo, si éste servicio, por cualquier razón, llega a fallar, no se puede utilizar, generando estancamientos en la cadena del proceso.

3.2. Análisis de los procesos

Ahora bien, para entender el proceso de productivo de *QUEST S.A.S.*, es necesario entender cada uno de los procedimientos, el orden y explicación de cada uno se puede apreciar en el Cuadro de Definición de los procesos (Ver Anexo 1), por lo que a continuación se hará un análisis a nivel de cada una de las áreas evaluando su eficiencia en términos de cumplimiento de objetivos y

cumplimiento de los requisitos que determina la organización para la consecución de los procesos:

De acuerdo a un análisis de los procedimientos necesarios para el cumplimiento del proceso productivo, con base a la fuentes investigadas, se establecieron los siguientes puntos clave del proceso y se definió por áreas encargadas cada uno de los procedimientos involucrados, evaluándolos cuantitativamente, de 1 al 5, siendo 1, deficiente y 5, excelente.

Presupuesto (Planeación)

- Entrega de presupuesto final de cada colección a las áreas respectivas en los tiempos programados por planeación. (2)
- Presupuesto de colección entregado a las áreas se mantiene sin cambios ni modificaciones. (2)
- Presupuesto de colección refleja de manera real las necesidades de la compañía y del mercado. (4)
- El cumplimiento del presupuesto se hace en los tiempos requeridos y a cabalidad. (3)

Conclusión: Este es uno de los procedimientos que más retrasos genera en la compañía, varios departamentos tienen quejas relacionadas con el manejo de esté, y en diseño se siente más cuando los miembros de planeación toman decisiones ejecutivas que corresponden al equipo creativo, en especial cuando no aprueban referencias, porque no concuerdan las sublíneas de producto, entendiendo que Diseño tiene la potestad de modificar productos en sublíneas siempre y cuando se mantenga la línea de producto, o también cuando deciden cambiar presupuesto de colección aumentando o disminuyendo número de referencias que se solicitan por línea, en momentos en que diseño ya no puede actuar, por ejemplo con el producto no producido directamente en la empresa, ya sea nacional o en el peor de los casos, aquellos productos que adquiere la compañía en China o México, afectando los tiempos de entrega de diseño a logística, generando reportes negativos al área creativa.

Compras

- El departamento de Compras, realiza las órdenes de compra, solicitadas por el departamento de diseño de manera oportuna. (4)
- El departamento de Compras se comunica de manera efectiva con las áreas, a las cuáles debe responder por resultados. (3)
- Comunicación efectiva entre el equipo de Diseño y el equipo de Compras. (3)
- Compras hace el debido seguimiento al proceso de compra, pago, despacho y llegada de materias primas. (2)

Conclusión: El departamento de compras hace un trabajo relativamente eficiente, se comunica directamente con diseño desde que hacen parte de la misma área, por lo que la comunicación es necesaria, pero es tarea del departamento de compras, asumir los tiempos de entregas de los proveedores y asegurar que las telas, insumos y productos terminados que se compran a otros proveedores lleguen a logística en los tiempos programados, pero muchas veces esta situación no se presenta debido al no seguimiento de estas compras, produciendo retrasos innecesarios que reportan otras áreas de la compañía con inconsistencias.

Desarrollo e Investigación

- Desarrollo e investigación conoce las siluetas de la compañía y las sabe aplicar a las diferentes bases textiles en las que se aplica. (3)
- El departamento de desarrollo responde en los tiempos planeados las entregas programadas de paneles y cápsulas a diseño para comité de aprobación. (3)
- El departamento de desarrollo responde con celeridad ante cambios y correcciones en moldería y confección. (2)
- Si se desaprueba una prenda en comité, el departamento de desarrollo esta en capacidad de responder con una nueva referencia. (2)

Conclusión: Desarrollo e investigación presenta un déficit en cumplimiento de tiempos y calidad, no necesariamente en todas las líneas, pero el equipo de desarrollo no es capaz de cumplir con todas los requerimientos para los comités de aprobación semanal, pues cada semana se debe entregar un panel o grupo completo de prendas para hombre, mujer y junior para la presentación,

sin embargo, se presentan retrasos y problemas de calidad y horma, especialmente en las líneas de denim que tienen problemas de moldería e investigación de la base textil, que presentaba inconsistencias con ficha técnica de lavandería, además se retrasa cuando debe hacer cambios o correcciones, y dice necesitar más personal para cumplir los requerimientos, sin embargo, cuando las correcciones sobre una misma prenda son excesivas, no se toma la decisión de cancelarla, sino que se cambia de patronista retrasando los procesos.

Departamento Comercial

- Comercial presenta sus requerimientos a diseño teniendo en cuenta necesidades del mercado, visión y previsión de tendencias futuras de manera formal. (3)
- Comercial tiene en cuenta los tiempos de producción y entrega de producto para realizar sus requerimientos. (2)
- Comercial evalúa de manera objetiva las prendas que entran a comité de aprobación para entregar al público lo que esté desea, no lo que desean de manera personal los miembros de dicho departamento. (3)

Conclusión: El departamento de comercial esta en constante comunicación con el departamento de diseño, ya que éste presenta requerimientos constantemente a Diseño sobre lo que desea ver en tiendas de manera que la compañía responda a las necesidades del mercado y se enfrente efectivamente a la competencia, sin embargo, muchos de estos requerimientos se hacen de manera aislada e informal, por lo que diseño no puede cumplir con todos los requerimientos que se le hacen, pues muchas veces se hacen cuando la colección ya esta planeada y siendo ejecutada por lo que salirse de lo planeado resulta difícil, además en los comités de aprobación, se actúa de manera muy subjetiva en temas de aprobación, apelando al gusto personal de cada uno de los miembros del comité.

Diseño y Creatividad

- El proceso de conceptualización de colección se hace en los tiempos indicados por la compañía. (3)

- Se responde a los requerimientos del departamento comercial de manera oportuna. (4)
- Cuando se desaprueba una prenda en comité, Diseño es capaz de responder con una nueva referencia de manera oportuna. (4)
- Diseño hace los requerimientos de compra de materias primas a compras de manera oportuna, teniendo en cuenta tiempos de producción y entrega. (2)

Conclusión: Directamente en el área de Diseño el paso que inicia el proceso creativo, es la conceptualización, éste determina los conceptos de colección y de esta manera determina el producto que la empresa venderá, y normalmente por responder ante la carga administrativa que maneja el diseñador en la compañía, se ven obligados a aplazar el proceso creativo, que tarda entre 2 y 3 días, aplazando los inicios de colección, compra de materias primas y desarrollo de producto, lo cuál retrasa de la misma manera, el cumplimiento de los requerimientos que exige el área comercial al área de diseño; de igual manera el equipo reacciona de manera eficaz cuando es desaprobadada una referencia en comité, porque el porcentaje de aprobación es realmente alto, razón por la cual normalmente se hace de manera exacta el número de referencias solicitadas en presupuesto, y sólo se hacen más cuando se desaprueba alguna referencia; ahora bien, al atrasarse los pedidos de compra, normalmente los pedidos de compra se hacen de manera arriesgada, confiando en las decisiones efectivas del área, sin embargo, normalmente no se hacen en los tiempos solicitados por planeación, retrasando las entregas de materia prima y por ende, de producto a los canales de retail.

Departamento de Mercadeo

- Mercadeo pide apoyo a Diseño para la selección y aprobación de outfits para fotos de catálogo y campaña principal. (3)

Conclusión: el departamento de mercadeo, es un gran aliado del área creativa, permiten comunicar el producto a los consumidores de manera efectiva, creando un lenguaje especial que pueda relacionar el usuario final para identificarse con la marca, en cuánto al tema de las fotos de catálogo y campaña principal, han tenido problemas en cuánto a la selección de outfits, especialmente en el área de mujer, y la alta gerencia ha expresado su descontento por el resultado

final en las últimas sesiones de fotos, ahora bien, el área de diseño normalmente no es llamada a prestar su conocimiento en ese tema, debido a que no esta en sus funciones.

Departamento de Producción

- Producción realiza de manera oportuna las ordenes de producción para poder entregar el producto a tiendas en los tiempos programados. (4)
- Producción entrega de manera oportuna alertas ante inconsistencias de programación o calidad. (3)

Conclusión: Producción es eficaz en el manejo de los tiempos de producción, logra contrarrestar los retrasos que puedan estar teniendo otras áreas en tiempo real, pero cuando hay inconsistencias en programación no hace alertas ante lo que ocurre, y toma decisiones a la ligera que deben ser tomadas por comités comerciales o por el área de diseño específicamente, ya que pueden afectar la apariencia general del producto, logrando disminuir su efecto de venta.

Este análisis muestra las grandes dificultades que afronta una empresa en el momento de definir los procedimientos adecuados para cada proceso y las personas adecuadas para ejecutarlos, pues asegurar el rendimiento perfecto de un equipo humano es, altamente complejo, dificultando la tarea de medir la eficiencia de los procedimientos, de igual manera, este trabajo de investigación, propone a través de la teoría encontrada, unas conclusiones finales que determinan la lectura final de este análisis.

CONCLUSIONES

1. El proceso de planeación en ciertos procedimientos se ve improvisado, puesto que no se corresponde con las necesidades de la empresa, ni con los requerimientos de comercial, y los constantes cambios en los presupuestos y calendarios de programación, denotan falta de comunicación entre las áreas a las que concierne el proceso productivo de la empresa, no hay verdadera relación entre la realidad objetiva de la empresa y los factores involucrados en el proceso de producción y compra de producto terminado; de igual manera, el departamento de Planeación entorpece los procedimientos en el área creativa debido a que los cambios constantes no se comunican con celeridad a Diseño, generando reportes negativos en la gestión del departamento de creatividad, cuando en realidad los cambios no son comunicados y el departamento creativo se ve creando una cantidad de referencias bajo un concepto de presupuesto obsoleto, resultando en una obvia falta de comunicación, en cierto modo debido a los cambios administrativos de la empresa, pues Planeación, persigue unos objetivos parcialmente similares al departamento de Diseño.

El proceso de compras, resulta obstruido por una multitud de factores internos, que entorpece la labor del área de diseño, los tiempos que se programan dentro de los calendarios de planeación para la compra de materias primas, resultan imposibles de cumplir, pues incluso se adelantan a los tiempos de conceptualización de colección, generando compras a riesgo que pueden no ser las adecuadas para las necesidades del mercado en términos de diseño.

De la misma forma, las compras de producción tienen poco seguimiento por parte de las áreas encargadas, muchas veces no se especifica la llegada de textiles e insumos a las bodegas de abastecimiento, lo que puede llegar a entorpecer la asignación de grupo de entrada de producto a tiendas por parte del área de diseño y del área comercial.

También resalta a la vista como las áreas ejecutivas y administrativas como Presidencia, Vicepresidencia e Inteligencia de Negocios toman decisiones creativas sin el área de diseño, generando problemas comerciales, en cuanto a la selección de bases textiles, de

colorido en referencias básicas, que genera rechazo de los clientes, pero es el área de diseño quien debe hacerse responsable por estas decisiones.

2. El área comercial y los directores de los diferentes canales de comercialización, junto con la Product Manager de la empresa, son quienes evalúan el producto en los comités de aprobación de colección, sin embargo, sus apreciaciones se salen de la objetividad comercial y de cubrimiento de las necesidades del consumidor y usuario, y se involucran los prejuicios y gustos personales de los miembros del comité, difícilmente abiertos a entender que el producto que se diseña responde al ADN de marca de la empresa, a las necesidades del público objetivo, y a una tendencias futuras previamente investigadas por el área de diseño.

Así mismo, el área Comercial junto con la Product Manager, presentan requerimientos al área de diseño con productos que consideran serían un gran aporte a la colección en curso y que puede enriquecer el portafolio de producto de la compañía, sin embargo, la falta de formalidad en el informe de los requerimientos hace casi imposible cumplir con dichos requerimientos, debido a que se confía en la memoria humana para su cumplimiento óptimo, generando tropiezos y enfrentamientos entre las dos áreas.

3. El área de Desarrollo y Taller de Muestras, posee personal altamente calificado en patronaje y confección de vestir, sin embargo, la falta de gestión en la obtención de bases textiles e insumos hace realmente complicada su labor, puesto que una nueva base textil, requiere de experimentación en temas de elongación, encogimiento, migración de colorido y desarrollos más específicos en el tema del índigo; todo esto genera demoras en el desarrollo de las muestras para la posterior aprobación, alterando los cronogramas de presentación y desarrollo de producto. Aunque este tema es difícil de manejar, sin embargo, los constantes cambios en las bases textiles de la compañía, es lo que genera estos atrasos, especialmente en el tema del denim. (Aunque la línea de Dama no tiene bases fijas en el tema de superiores debido a los constantes cambios de la moda, el tema denim es el que presenta mayor dificultad).

El departamento de Producción no entrega de manera oportuna las inconsistencias que pueda presentar ante problemas de formulación o de calidad en las materias primas de las distintas referencias, en muchos casos, incluso toma decisiones de diseño, sin informar al área creativa, por razones de costo o calidad de los materiales, generando problemas en las áreas comerciales (ventas), afectando el rendimiento de la compañía.

El departamento de Mercadeo no tiene una comunicación eficiente con el área de Diseño, quien debería dar las pautas en cuanto a la comunicación de producto de moda, pues es quien lo crea, de esta manera la Presidencia y Vicepresidencia Ejecutiva de la compañía ha expresado su descontento ante un producto comunicado de manera ineficiente generando pérdidas en ventas y recursos de la compañía que con un trabajo multidisciplinario entre el área creativa y el departamento de mercadeo, logrando una comunicación innovadora y efectiva.

4. Para mejorar las relaciones comunicativas entre las áreas que componen la estructura productiva de la empresa es necesario crear relaciones concordantes entre todos los miembros que componen la cadena de desarrollo del producto, todo esto creando canales de comunicación más efectivos, como reuniones semanales de informes de gestión entre todas las áreas involucradas, que de manera organizada entreguen un reporte conciso de su labor para conocimiento de la cadena productiva en orden de canalizar los esfuerzos de todas las áreas a resolver los inconvenientes que se puedan presentar, actualmente la empresa cuenta con un comité de producción que analiza los requerimientos productivos de la semana generalmente después de los comités de aprobación, sin embargo, estos no entran a discutir temas con el área de Diseño y suelen resolver temas de carácter creativo sin consultar al departamento.

Otra sugerencia en aras de resolver los problemas de comunicación entre las áreas de la cadena, esta la de establecer medios de comunicación alternativos entre áreas que permitan una mejor conexión entre todo el personal, herramientas como sistemas conectados a través de internet que faciliten la conexión interpersonal.

Sin embargo, fortalecer las vías comunicativas entre los actores de los procedimientos que alimentan el proceso es una labor necesaria y que necesita la organización, pues la comunicación efectiva se da cuando dos o más seres humanos se entienden y articulan su conocimiento, para se podrían programar sesiones de interacción humana que involucren lúdicas encaminadas al desarrollo de una confianza mutua entre todos el personal involucrado en el proceso del desarrollo del producto, estableciendo necesidades entre las áreas.

5. La definición de objetivos claros y asequibles por parte de la organización, y su comunicación efectiva de manera que los objetivos sean conocidos de manera perpendicular por todas las áreas de la compañía es una cuestión absolutamente necesaria, pues en *QUEST S.A.S.* no son socializados estos objetivos de manera que toda la compañía esté concentrando sus esfuerzos para cumplir los objetivos planteados.
6. La formalización de cada una de los requerimientos establecidos para cada área se vuelve una necesidad, actualmente la empresa cuenta con el sistema Delfos para el montaje de requerimientos a cualquiera de las áreas, pero muchas veces, se dicen palabras al aire que pueden o no interpretarse de manera adecuada y terminan en malentendidos, especialmente con el área comercial y los requerimientos que hace a Diseño y Producción.
7. El carácter interdisciplinar del ejercicio de diseño de colecciones, sugiere ser desarrollado con el esfuerzo y aportes de cada una de las disciplinas que pertenecen al equipo creativo, lo que genera capacidad de innovación; involucrar otras personas o disciplinas en el proceso de desarrollo de las colecciones, facilita el camino de la innovación, debido a que aportan diferentes criterios y la posibilidad de tomar decisiones ágiles, oportunas y acertadas.

El diseño estratégico de un producto contribuye a formular la estrategia empresarial y a ser expresada a sus clientes a través de sus acciones comerciales lo que hace tangible y coherente la diferencia de la oferta de una empresa respecto de sus competidores.

BIBLIOGRAFÍA

BÁQUERO ÁLVAREZ, Margarita del Pilar (2015). *Gestión de la innovación en el proceso de diseño con el usuario: Ciclo Dinámico de la Vestimenta*. Barcelona: Universitat Politècnica de Catalunya.

GARIMELLA, Kiran; LEES, Michael; WILLIAMS, Bruce (2008). BPM: Bussiness Process Management.

LEÓN RAMIREZ, Cecilia. (2011). “Propuesta Metodológica para el desarrollo de productos”. Universidad del Norte. Barranquilla: Editorial Universitaria.

MENDOZA, Miryam (2007). Metodología para la administración de proyectos: Una nueva cultura de trabajo. Nuevo México: UANL.

Beltrán Jaramillo, J.M. (1998). “Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad” (p.13). Temas Gerenciales. Sanafé de Bogotá: 3R Ediotres.

Cross, N. (2002). Métodos de Diseño Estrategias para el diseño de productos. México: Limusa-Wiley.

Ching, F.D.K. (2000). Arquitectura: forma, espacio y orden. España: Gustavo Gili. Escuela de diseño Duoc UC Chile, Centro de Diseño y Desarrollo integrado, (2001). Velocidad en el desarrollo de productos un aporte a la competitividad.

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad* (p.455).Barcelona: Biblio empresa.

ANEXOS

ANEXO 1. Gráfico ilustrativo de los procesos de la cadena de producción de QUEST S.A.S.

