



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
SEDE PALMIRA

IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE
UN MODELO DE GESTIÓN DEL DISEÑO DESDE LA PERSPECTIVA
DE LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA, APLICABLE EN LAS PYMES
DEL SECTOR DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL
VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA.

Lina Marcela Olaya Muriel
DISEÑADORA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2018

IDENTIFICACIÓN DE ATRIBUTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO
DE GESTIÓN DEL DISEÑO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA CONSULTORÍA
ESTRATÉGICA, APLICABLE EN LAS PYMES DEL SECTOR DEL CUERO,
CALZADO Y MARROQUINERÍA DEL VALLE DEL CAUCA, COLOMBIA.

Lina Marcela Olaya Muriel
DISEÑADORA INDUSTRIAL

Formulación de proyecto de grado para optar al título de:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Director:
John Jairo Cardozo Vásquez
Ph.D. Diseño, Fabricación y Gestión de Proyectos Industriales

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agradecimientos

Ante todo, doy gracias a DIOS, porque siempre me ha acompañado en el proceso de alcanzar cada meta propuesta, brindándome la fuerza y disciplina para culminar cada proyecto que emprendo y que cada vez más enriquece mi vida.

A mi director de tesis, profesor y amigo John Jairo Cardozo, mil gracias por su gran apoyo, guía y disposición. A él y a su extraordinaria esposa Nélide, de nuevo infinitas gracias.

A Angélica María Reyes, Coordinadora Administrativa en UNIVAC, imprescindible en el proceso la caracterización de las empresas del sector del cuero y calzado del Valle del Cuaca.

A la Corporación de desarrollo productivo CDP por su gestión, apoyo y disposición.

A Daysi Jaclyn Villamil - Asesora en producción del sector marroquinería, Alejandra Arango - Consultora en diseño de modas, Lorena Gutiérrez - Consultora de diseño de producto digital, gracias a todas por compartir sus experiencias en el sector del cuero, calzado y marroquinería y enriquecer este proyecto.

A las empresas, Calzado Belliny, Calzado Gladis de Santa's, Calzado Vassco, Creaciones Madrid, Calzado Vivaldi, Calzado Wontiz y Francinnyi Calzado, que con su experiencia aportaron información valiosa para el desarrollo de este proyecto.

A mi maravillosa madre Margarita y por supuesto a Santi, que siempre han sido un gran apoyo y ejemplo en mi vida.

A Juli, que siempre ha estado a mi lado apoyándome en cada momento, cada proyecto y cada loca o sensata decisión, muchas gracias siempre.

Y finalmente, pero de gran valor, a mis amigos y compañeros de maestría, muchas gracias por todo su apoyo.

Resumen

Las PyMes manufactureras se caracterizan por sus bajos niveles de competitividad, determinado por su vulnerabilidad a los cambios sociales, políticos y tecnológicos, su débil estructura financiera, la poca previsión de futuros escenarios de mercado y generalmente su know how se centra en la fabricación de grandes volúmenes a bajos costos, lo cual converge en la reducida capacidad de diferenciación de producto y/o servicio basados en la innovación, este panorama hace necesario que el sector responda a diversos propósitos generando así un escenario complejo. Con el propósito de aumentar los niveles de competitividad de las pymes, el estudio tiene como objetivo desarrollar un modelo de consultoría estratégica en diseño para las pymes de producto terminado del sector del cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Santiago de Cali. En este sentido, se aborda la competitividad, las características de las pymes en los procesos de innovación, la externalización de procesos, la consultoría estratégica y la diferenciación de producto a través de la gestión del diseño.

Se implementó una metodología mixta compuesta por una fase de revisión sistemática de literatura en búsqueda de asociaciones entre los conceptos de competitividad, Pymes, innovación, gestión del diseño, consultoría estratégica y outsourcing, en la segunda fase, estos conceptos pasan a determinar los ejes temáticos del instrumento de investigación cualitativo denominado entrevistas semiestructurada el cual se aplica a una muestra por conveniencia conformada por 8 Pymes (5 son de calzado para mujer, 3 para hombre) y un grupo de 3 expertos. Dentro de los resultados más relevantes se encontró que los atributos que permiten construir un modelo de consultoría se agrupan en tres grandes aspectos: en primer lugar aquellos que caracterizan la organización a partir de sus dinámicas específicas (capacidad productiva, temporadas de fabricación y venta), en segundo lugar, los que analizan la relación entre la toma de decisiones tácticas y estratégicas (estructura organizacional) y en tercer lugar los que permiten medir la capacidad de diferenciación (relación entre factores exógenos y endógenos). Con estos resultados se construye una propuesta de modelo de consultoría desde la perspectiva estratégica

Palabras Claves: Competitividad, Innovación, Pymes, Consultoría Estratégica, Diferenciación de Producto.

Abstract

Manufacturing SMEs are characterized by their low levels of competitiveness, determined by their vulnerability to social, political and technological changes, their weak financial structure, the lack of foresight of future market scenarios and generally their know-how is focused on the manufacture of large volumes at low costs, which converge in the reduced capacity of differentiation of product and / or service based on innovation, this scenario makes it necessary for the sector to respond to diverse purposes, thus generating a complex scenario. With the purpose of increasing the competitiveness levels of SMEs, the study aims to develop a model of strategic consultancy in design for SMEs of finished products in the leather, footwear and leather goods sector of the city of Santiago de Cali. In this sense, competitiveness is addressed, the characteristics of SMEs in innovation processes, process outsourcing, strategic consulting and product differentiation through design management.

A mixed methodology composed of a phase of systematic review of literature in search of associations between the concepts of competitiveness, innovation, design management, strategic consulting and outsourcing was implemented, in the second phase, these concepts go on to determine the thematic axes of the instrument qualitative research called semi-structured interviews which is applied to a convenience sample consisting of 8 SMEs (5 are shoes for women, 3 for men) and a group of 3 experts. Among the most relevant results, it was found that the attributes that allow building a consulting model are grouped into three main aspects: first, those that characterize the organization based on its specific dynamics (production capacity, manufacturing and sales seasons), second, those that analyze the relationship between tactical and strategic decision making (organizational structure) and thirdly, those that allow measuring the capacity for differentiation (relationship between exogenous and endogenous factors). With these results, a proposal for a consulting model is built from a strategic perspective.

Keywords: Competitiveness, Innovation, SMEs, Strategic Consulting, Product Differentiation.

Contenido

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	18
1.1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO FINAL.....	22
CAPÍTULO 2. JUSTIFICACIÓN	24
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
3.1.1. <i>Formulación del Problema</i>	33
3.1.2. <i>Preguntas de Investigación</i>	33
CAPÍTULO 4. MARCO CONCEPTUAL	34
4.1. GENERALIDADES.....	37
4.2. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS.....	37
4.2.1. <i>Competitividad en las Pymes</i>	37
4.2.2. <i>Cadena de Valor</i>	38
4.2.3. <i>Innovación</i>	39
4.2.4. <i>Consultoría</i>	44
4.2.5. <i>Tipos de Consultoría</i>	44
4.2.6. <i>Outsourcing</i>	54
4.2.7. <i>Consultoría en Diseño</i>	60
4.2.8. <i>Gestión del Diseño</i>	67
CAPÍTULO 5. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	74
5.1.1. <i>Objetivo general</i>	76
5.1.2. <i>Instrumentos</i>	78
5.1.2.1 <i>Análisis documental</i>	78
5.1.2.2 <i>Entrevista semiestructurada</i>	78
CAPÍTULO 6. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	86
CAPÍTULO 7. RESULTADOS	93
7.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS EMPRESARIOS.....	95
7.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS	102
CAPÍTULO 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	105
CAPÍTULO 9. PROPUESTA DE MODELO DE CONSULTORÍA EN DISEÑO PARA PYMES	111
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES	121
CAPÍTULO 11. ANEXOS	129

Listado de Tablas

TABLA 1. DIAGNÓSTICO PARA LA FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	30
TABLA 2. MODOS EMPLEADOS PARA AUMENTAR LAS CAPACIDADES DE DIFERENCIACIÓN EN PRODUCTOS DEL SECTOR DEL CUERO, CALZADO Y MARROQUINERÍA.	31
TABLA 3. RESUMEN GENERAL DE LAS CARACTERÍSTICAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS PYMES.	41
TABLA 4. COMPARACIÓN DE CARACTERÍSTICAS DE LA INNOVACIÓN DE PRODUCTOS ENTRE LAS PYMES Y LAS GRANDES COMPAÑÍAS.	43
TABLA 5. TIPOS DE CONSULTORÍA.	45
TABLA 6. TIPOS DE CONSULTORÍA SEGÚN EL PROCESO DE INTERVENCIÓN.	47
TABLA 7. ÉNFASIS DEL CONSULTOR SEGÚN EL MODELO DE CONSULTORÍA.	48
TABLA 8. TIPOLOGÍAS DE ORGANIZACIONES DE CONSULTORÍA.	50
TABLA 9. TIPOS DE CONTRATO DE EXTERNALIZACIÓN.	56
TABLA 10. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN CLIENTE - PROVEEDOR.	57
TABLA 11. CAMPO INTERDISCIPLINARIO DE CONSULTORÍA DE DISEÑO.	60
TABLA 12. MODALIDADES DE CONTRATO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA.	62
TABLA 13. COMPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE TERCERIZACIÓN DE DISEÑO.	63
TABLA 14. ENFOQUES DEL DISEÑO EN LA CREACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS.	64
TABLA 15. EL DISEÑO CREA UNA VENTAJA COMPETITIVA.	64
TABLA 16. DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL DISEÑO - INTERACCIÓN DISEÑO - EMPRESA.	67
TABLA 17. DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL DISEÑO - INTERACCIÓN DISEÑO - ESTRATEGIA.	68
TABLA 18. DEFINICIONES DE GESTIÓN DEL DISEÑO - INTERACCIÓN DISEÑO - MERCADO.	69
TABLA 19. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN Y TIPOLOGÍA DE LA GESTIÓN DEL DISEÑO.	70
TABLA 20. LISTADO DE EMPRESAS.	79
TABLA 21. LISTADO DE EXPERTOS.	79
TABLA 22. VARIABLES Y CATEGORÍAS ANALIZADAS.	80
TABLA 23. SÍNTESIS DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.	84
TABLA 24. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR.	88
TABLA 25. PRESENCIA WEB.	95
TABLA 26. TIPO DE PRODUCTOS QUE FABRICA.	95
TABLA 27. TEMPORADAS DEL AÑO EN EL CUAL FABRICA Y VENDE SUS PRODUCTOS.	96
TABLA 28. CANTIDAD DE EMPLEADOS POR TIPO DE CONTRATO.	97
TABLA 29. MERCADO DE LAS EMPRESAS.	98
TABLA 30. TIPOS DE CLIENTE.	98
TABLA 31. ESTRATEGIAS PARA COMPETIR EN EL MERCADO.	99
TABLA 32. PARTICIPA EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES.	99
TABLA 33. RESPONSABLES DE REALIZAR LAS CAPACITACIONES Y/O ASESORÍAS.	100
TABLA 34. CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN Y/O ASESORÍA.	101
TABLA 35. ¿DÓNDE ARCHIVAN LOS RESULTADOS DE LAS CAPACITACIONES Y/O ASESORÍAS?.....	101

TABLA 36. PROPUESTA DE MODELO DE CONSULTORÍA EN DISEÑO PARA PYMES.....	116
TABLA 37. BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA	156
TABLA 38. BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA SEGUNDA PARTE.	157

Listado de Figuras

FIGURA 1. CONCEPTOS DE ANÁLISIS. ELABORACIÓN PROPIA.	20
FIGURA 2. FORMAS DE CONSUMIR DISEÑO. ELABORACIÓN PROPIA.	32
FIGURA 3. MODELO CONCEPTUAL DE CADENA DE VALOR. ADAPTADO DE PORTER, M., (1998)	39
FIGURA 4. ESQUEMA SÍNTESIS DEL SUB- CAPÍTULO TIPOS DE CONSULTORÍA. ELABORACIÓN PROPIA.....	53
FIGURA 5. TIPOLOGÍAS DE OUTSOURCING. ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE REVISIÓN DE LITERATURA.....	55
FIGURA 6. SITUACIÓN DE SERVICIO DIÁDICA VS TRIÁDICA. TOMADO DE EGGERT ET AL., 2017.	56
FIGURA 7. ESQUEMA SÍNTESIS DEL SUB- CAPÍTULO TIPOS DE OUTSOURCING. ELABORACIÓN PROPIA.	59
FIGURA 8. DIFERENCIAS ENTRE EL OUTSOURCING DE DISEÑO Y LA CONSULTORÍA DE DISEÑO. BASADO EN LIM & LEE, 2007..	61
FIGURA 9. ESQUEMA SÍNTESIS DEL SUB- CAPÍTULO CONSULTORÍA EN DISEÑO. ELABORACIÓN PROPIA.	66
FIGURA 10. ESQUEMA SÍNTESIS DEL SUB- CAPÍTULO GESTIÓN DEL DISEÑO. ELABORACIÓN PROPIA.....	72
FIGURA 11. DIAGRAMA GENERAL DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS E INSUMOS. TOMADO DE SANZ C.M., (2012).....	90
FIGURA 12. DIAGRAMA SÍNTESIS DE RESULTADOS. ELABORACIÓN PROPIA.	109
FIGURA 13. TIPOLOGÍA E INTERACCIONES DE LA CONSULTORÍA IDENTIFICADAS EN LAS PYMES. ELABORACIÓN PROPIA.....	113
FIGURA 14. TIPOLOGÍA E INTERACCIONES DE CONSULTORÍA EN DISEÑO IDENTIFICADAS EN LAS PYMES. ELABORACIÓN PROPIA.	114
FIGURA 15. TIPOLOGÍAS DE OUTSOURCING EMPLEADAS POR LAS PYMES DEL SECTOR. ELABORACIÓN PROPIA.	115
FIGURA 16. ESQUEMA GENERAL DEL MODELO DE CONSULTORÍA EN DISEÑO PARA PYMES. ELABORACIÓN PROPIA.	118

ANEXO D. SISTEMATIZACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Tabla 37. Bibliografía Seleccionada

AÑO	TÍTULO	AUTOR 1	AUTOR 2	AUTOR 3
1997	LA CONSULTORIA DE EMPRESAS GUIA PARA LA PROFESIÓN	MILÁN KUBR		
1999	ANALYZING IT OUTSOURCING RELATIONSHIPS AS ALLIANCES AMONG MULTIPLE CLIENTS AND VENDORS	MICHAEL J. GALLIVAN	WONSEOK OH	
2001	VALUE CHAIN ANALYSIS AND COMPETITIVE ADVANTAGE	PRESCOTT C. ENSIGN		
2003	DESIGN AND COMPETITIVE EDGE: A MODEL FOR DESIGN MANAGEMENT EXCELLENCE IN EUROPEAN SMES	BRIGITTE BORJA DE MOZOTA		
2003	EL OUTSOURCING Y SU INFLUENCIA EN LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES.	TOMÁS ESPINO RODRÍGUEZ		
2004	INFORMATION SYSTEMS OUTSOURCING: A SURVEY AND ANALYSIS OF THE LITERATURE	JENS DIBBERN	TIM GOLES	RUDY HIRSCHHEIM
2005	OUTSOURCING: CURRENT AND FUTURE TRENDS	ANDREW KAKABADSE	NADA KAKABADSE	
2005	THE INFLUENCE OF TRANSACTION COST ECONOMICS AND THE RESOURCE-BASED VIEW ON THE OUTSOURCING PROCESS	RONAN MCIVOR		
2005	THE BLACK BOOK OF OUTSOURCING	DOUGLAS BROWN	SCOTT WILSON	
2006	LES AGENCES DE DESIGN EN FRANCE : DES PME CRÉATIVES ET LÉGITIMES	BERANGERE SZOSTAK		
2007	LE COLLABORAZIONI TRA IMPRESE E DESIGNER ESTERNI: UNO STUDIO EMPIRICO.	ALESSIA MARCOTTI		
2007	THE CHARACTERISTICS OF DESIGN CONSULTING CORPORATIONS	LIM, HYO-SEON	LEE, JIN-RYEOL	
2009	THE HANDBOOK OF GLOBAL OUTSOURCING AND OFFSHORING	ILAN OSHRI	JULIA KOTLARSKY	LESLIE P. WILLCOCKS
2011	ECODESIGN IN INDUSTRIAL DESIGN CONSULTANCIES – COMPARING AUSTRALIA, CHINA, GERMANY AND THE USA	JOHANNES BEHIRSCH	MARIANO RAMIREZ	DAMIEN GIURCO
2012	OUTSOURCED DESIGN MANAGEMENT IMPLEMENTATIONS A STUDY CONDUCTED WITH FIRMS AND DESIGN CONSULTANCIES IN TURKEY	HAKAN BOĞAZPINAR	CANAN ÖZGEN	GÜLAY HASDOĞAN
2014	SMALL TO MEDIUM-SIZED ENTERPRISES INVOLVING THEIR USERS AND CLIENTS FOR PRODUCT INNOVATION	CHRISTINE DE LILLE		

2016	THE EFFECT OF OUTSOURCING ACTIVITIES SELECTION ON THE BENEFITS OF OUTSOURCING	MAJA LETICA*		
2016	GESTIÓN Y DISEÑO: CONVERGENCIA DISCIPLINAR*	AIDA MANRIQUE LÓPEZ		
2016	ANALYSIS O MANAGEMENT CONSULTING METODS BASED ON EMPIRICAL RESEAR IN UNGARY	IMOLA JÓZSA	SERGEY A. VINOGRADOV	JÓZSEF POÓR
2016	A STUDY ON DESIGN CONSULTING MODULES: FOCUSING ON COMMERCIAL ENVIRONMENT DESIGN	KYUNG-SIK LEE	YEN-YOO YOU	DO-SUNG NA
2017	BUSINESS SERVICE OUTSOURCING IN MANUFACTURING FIRMS: AN EVENT STUDY	ANDREAS EGGERT	EVA BÖHM	CHRISTINA CRAMER

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Bibliografía seleccionada segunda parte.

UNIVERSIDAD	PALABRA CLAVE 1	PALABRA CLAVE 2	PALABRA CLAVE 3	PALABRA CLAVE 4	TIPOLOGÍA
GEORGIA STATE UNIVERSITY	OUTSOURCING	RELATIONSHIPS			Estudio Empírico
HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES IN MONTRÉAL	VÍNCULOS ESTRATÉGICOS	INTERRELACIONES			
UNIVERSITÉ PARIS X NANTERRE	GESTION DEL DISEÑO	CADENA DE VALOR	SME'S	EUROPEAS	Aplicación empírica
	OUTSOURCING	OPERACIONES DE SERVICIO	OBJETIVOS DE OPERACIONES	HOTELES	Aplicación empírica
	OUTSOURCING	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	ENFOQUES DE INVESTIGACIÓN		Artículo de Revisión
	TRENDS	OUTSOURCING	RELATIONSHIP		
UNIVERSITY OF ULSTER	TRANSACTION COST	OUTSOURCING PROCESS			Aplicación Empírica
	OUTSOURCING	TYPES	TACTICAL	ESTRATÉGICO	Libro
UNIVERSITÉ LYON 1	AGENCES DE DESIGN	CRÉATIVITÉ	LÉGITIMITÉ		Búsqueda Empírica
UNIVERSITÀ COMMERCIALE LUIGI OCCONI – MILANO	DESIGN MANAGEMENT	ESTERNALIZZAZIONE DEL DESIGN	STRATEGIA DI DESIGN		Búsqueda Empírica
THE HONG KONG POLYTECHNIC UNIVERSITY	DESIGN OUTSOURCING	DESIGN CONSULTING			
TECHNICAL UNIVERSITY OF DENMARK	ECODESIGN PRACTICE	INDUSTRIAL DESIGN CONSULTANCIES	AUSTRALIA	CHINA	Estudio conceptual

	GESTIÓN DEL DISEÑO	OUTSOURCING DE DISEÑO	GESTIÓN DE PROCESOS		Estudio de Campo
	SME'S	USER-CENTERED DESIGN	INNOVATION	DESIGN	Doctoral thesis
UNIVERSITY OF MOSTAR- BOSNIA	ACTIVITY	OUTSOURCING	BENEFITS OF OUTSOURCING		Estudio de Campo
UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO.	GESTIÓN	DISEÑO	GESTIÓN DEL DISEÑO		programa de Maestría en Gestión del Diseño
SZENT ISTVÁN UNIVERSITY	CONSULTING	MANAGEMENT CONSULTING	HUMAN RESOURCES	PROCESS CONSULTANT	Búsqueda Empírica
HANSUNG UNIVERSITY, SEOUL, KOREA	COMMERCIAL ENVIRONMENT	CONSULTING PROCESS	DESIGN CONSULTING	DESIGN CONSULTING MODULE	Estudio conceptual
UNIVERSITY OF PADERBORN, PADERBORN, GERMANY	EVENT STUDY	BUSINESS SERVICES	RELIANCE ON TECHNOLOGY	SERVICE OUTSOURCING	Estudio de Campo