



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE DISEÑO Y
ARQUITECTURA
CENTRO DE POSGRADOS

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DISEÑO MENSIÓN
INNOVACIÓN DE CALZADO COHORTE 2022

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado académico de
Magíster en Diseño con mención en Innovación de Calzado

**Tema: “Estrategias de diseño de calzado para la Asociación
APROCALZA”**

Autor(a): Ingeniera, Evelyn Maritza Ortiz Gómez

Director(a): Ing, Mg Diego Gustavo Betancourt Chávez

Ambato – Ecuador

2025

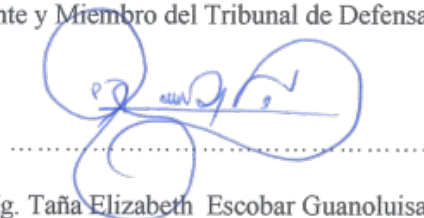
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

A la Unidad de Titulación/Unidad Académica de Titulación de la Facultad de diseño y Arquitectura. El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por Ing. Mg. Dilon Moya Medina, e integrado por los señores: Ing. Mg. Taña Elizabeth Escobar Guanoluisa e Ing. Mayra Paucar Samaniego, designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar el Trabajo de Titulación con el tema: “**Estrategias de diseño de calzado para la Asociación APROCALZA**”, elaborado y presentado por la Ing. Evelyn Maritza Ortiz Gómez, para optar por el Grado Académico de Magíster en Diseño con mención en innovación de calzado; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.



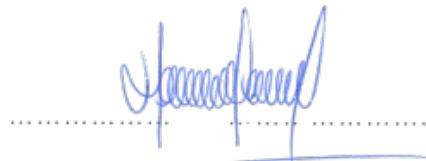
Ing. Mg. Dilon Moya Medina

Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa



Ing. Mg. Taña Elizabeth Escobar Guanoluisa

Miembro del Tribunal de Defensa



Ing. Mg. Mayra Paucar Samaniego

Miembro del Tribunal de Defensa

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: **“Estrategias de Diseño de calzado para la Asociación APROCALZA”**, le corresponde exclusivamente a: Ing. Evelyn Maritza Ortiz Gómez, Autora bajo la Dirección de Ing. Mg. Diego Gustavo Betancourt Chavez, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Evelyn Maritza Ortiz Gómez

Autora



Ing. Mg. Diego Gustavo Betancourt Chavez

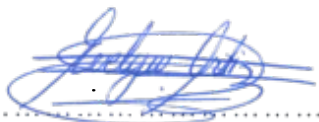
Director

DERECHOS DE AUTOR

Yo, Evelyn Maritza Ortiz Gómez, con C. I. 1804979589, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Estrategias de Diseño en la Asociación APROCALZA”, autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de integración curricular o parte de él, un documento disponible con fines netamente académicos para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo una licencia gratuita e intransferible, así como los derechos patrimoniales de mi proyecto de Integración Curricular a favor de la Universidad Técnica de Ambato con fines de difusión pública; y se realice su publicación en el repositorio Institucional de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, siempre y cuando no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor/a, sirviendo como instrumento legal este documento como fe de mi completo consentimiento.

Ambato, Abril, 2025



Ing. Evelyn Maritza Ortiz Gómez

C.I. 1804979589

DEDICATORIA

A mis padres, Alejandro y Fanny, quienes me enseñaron a soñar, a luchar y a nunca rendirme. Su amor, apoyo y sacrificio han sido la fuerza motriz detrás de mi éxito. Gracias por creer en mí y estar siempre a mi lado. A mi hermano Daniel, quien ha sido mi compañero de aventuras, mi amigo incondicional. Su presencia en mi vida ha sido un regalo invaluable. A mi pequeña hija Darla, quien es la luz de mi vida y mi motivación para seguir adelante, su sonrisa es mi mayor recompensa y su amor es mi mayor fuente de inspiración.

Este trabajo de titulación es un logro que no hubiera sido posible sin el apoyo, la paciencia y el amor de ustedes. Les dedico este logro con todo mi corazón, agradeciendo su presencia en mi vida y su contribución en mi éxito.

Evelyn Ortiz

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios, por darme la vida, salud y capacidad para lograr cada uno de los propósitos que tengo en mi vida, a mis padres y hermano que me apoyan incondicionalmente.

De manera especial quiero agradecer a mi Director de tesis, Dieguito Betancourt, por su paciencia, orientación, guía y apoyo en este proceso, su experiencia y conocimiento han sido fundamentales para el éxito de este proyecto. Este logro no hubiera sido posible sin ustedes.

Gracias por creer en mí.

Evelyn Ortiz

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	II
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
CAPÍTULO I.....	2
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1. Introducción	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos	4
1.3.1. General	4
1.3.2. Específicos:	5
CAPÍTULO II	6
ANTESCEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1. Estado del arte	6
CAPÍTULO III.....	32
MARCO METODOLÓGICO	32
3.2. Equipos y materiales	32
3.3. Presupuesto del proyecto	32
3.4. Tipo de investigación	33

3.4.1. Métodos.....	33
3.4.2. Enfoque	34
3.4.3 Modalidad de la investigación	34
3.5. Idea a defender	34
3.6. Población o muestra	35
3.6.1 Tamaño de la muestra	35
3.7. Recolección de información:.....	35
3.7.1 Instrumentos de recolección de información	37
3.7.1.1 Entrevistas semiestructuradas	37
3.7.1.2 Cuestionarios estructurados	38
3.7.1.3 Análisis documental	38
3.7.2 Validación de instrumentos.....	38
3.7.3. Operación de variables.....	39
3.7.3.1 Variable Independiente: Asociación Aprocalza.....	39
3.7.3.2 Variable dependiente: Gestión del Diseño	43
3.8. Procesamiento de la información	47
CAPÍTULO IV.....	48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1 Análisis y discusión de los resultados.....	48
4.1.1 Guía metodológica	48
4.2. Principales resultados.....	50
4.2.1. Entrevistas	50
4.2.2. Encuestas.....	63
4.3. Análisis de las entrevistas a las empresas pertenecientes a Aprocalza.	74
4.3.1. Actividad principal empresarial	74
4.3.2. Principales productos y materia prima.....	75
4.3.3. Principales materias primas.....	76
4.3.4. Pertenece a una asociación o clúster	78
4.3.5. Tabla de frecuencia año de inicio.....	79
4.3.6. Tabla de frecuencia cantidad de empleados.....	80
4.3.7. Evolución en ventas	81

4.3.8. Mercados más demandados.....	82
4.3.9. Factores que permiten competir en el sector.....	83
4.3.10. Origen del diseño	84
4.3.11. Aspecto considerado para generar nuevas ideas de diseño.....	86
4.3.12. Análisis cuantitativo.....	87
4.3.13. Análisis cualitativo.....	88
4.3.14. Utilización del diseño para posicionarse en el mercado.....	89
4.3.15. Campos de acción en los que interviene el diseño.....	90
4.3.16. Análisis de datos de las encuestas elaboradas a los profesionales del diseño involucrados en el desarrollo de calzado.	91
4.3.17. Tamaño de empresa según el número de colaboradores.....	93
4.3.18. Percepción del diseño como factor clave para la competitividad	94
4.3.19. Diseño como herramienta de posicionamiento	95
4.3.20. El diseño y la competitividad dentro de una empresa de calzado.....	96
4.3.21. Acceso a capacitación o actualización	97
4.3.22. Rol estratégico del diseñador en la toma de decisiones	98
4.3.23. Nivel de implementación de herramientas digitales	99
4.3.24. Nivel de preparación de la industria para incorporar diseño.....	99
4.4. Matriz Comparativa	100
4.4.1 Análisis de los modelos.....	109
4.5 Triangulación de datos	110
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	115
5.1 Conclusiones	115
5.2 Recomendaciones.....	116
5.3. Bibliografía	118
5.4. Anexos	122
5.4.1. Anexo 1: Cuestionario de entrevista	122
5.4.2. Anexo 2: Cuestionario de encuesta	128
5.4.3. Anexo 3: Modelo jerárquico de madurez de la gestión del diseño	132
5.4.4. Anexo 4: Constelación de ideas, Clúster Aprocalza	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: presupuesto	32
Tabla 2: recolección de información.....	36
Tabla 3: instrumentos.....	37
Tabla 4: variable independiente	40
Tabla 5: variable dependiente	43
Tabla 6: guía metodológica.....	49
Tabla 7: caracterización de la entrevista	51
Tabla 8: entrevistas a gerentes	52
Tabla 9: caracterización de las encuestas.....	63
Tabla 10: encuesta a profesionales en diseño de calzado	64
Tabla 11: análisis de frecuencia	74
Tabla 12: principales productos	75
Tabla 13: principales materias primas.....	76
Tabla 14: frecuencias, asociación o clúster.....	78
Tabla 15: frecuencia año de inicio	79
Tabla 16: frecuencia cantidad de empleados	80
Tabla 17: evolución en ventas.....	81
Tabla 18: mercados más demandados.....	82
Tabla 19: factores que permiten competir con el sector	83
Tabla 20: origen del diseño	84
Tabla 21: aspecto considerado para generar nuevas ideas de diseño.....	86
Tabla 22: frecuencia, diseño como herramienta de posicionamiento	88
Tabla 23: años de experiencia en diseño de calzado.....	91
Tabla 24: tamaños de las empresas	93

Tabla 25: percepción del diseño como factor clave para la competitividad	94
Tabla 26: diseño como herramienta de posicionamiento	95
Tabla 27: diseño y competitividad en las empresas de calzado	96
Tabla 28: acceso a capacitación o actualización	97
Tabla 29: rol estratégico del diseñador en la toma de decisiones	98
Tabla 30: nivel de implementación de herramientas digitales	99
Tabla 31: nivel de preparación de la industria para incorporar diseño	100
Tabla 32: matriz comparativa.....	101
Tabla 33: encuestas a diseñadores, empresarios y matriz comparativa	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Triangulación de datos.....	39
Figura 2: Actividad principal de la empresa	75
Figura 3: Principales productos.....	76
Figura 4: Materia prima	77
Figura 5: Pertenencia a Asociación o clúster	78
Figura 6: Año de inicio de la razón Social.....	79
Figura 7: Número de empleados de la empresa	81
Figura 8: Evolución en ventas.....	82
Figura 9: Mercados más demandados	83
Figura 10: Factores que permiten competir en el sector	84
Figura 11: Origen del diseño.....	85
Figura 12: Aspectos para generar nuevas ideas de un producto	86
Figura 13: Definiciones del término Diseño	88
Figura 14: El diseño y el posicionamiento en el mercado	89
Figura 15: Comparación de años de experiencia en diseño de calzado	92
Figura 16: Tipo de empresa.....	93
Figura 17: Percepción del diseño	94
Figura 18: Valoración del diseño en las empresas de calzado	95
Figura 19: Aspectos del diseño más importantes para la competitividad	96
Figura 20: Acceso a capacitación o actualización.....	97
Figura 21: El diseñador como factor estratégico.....	98
Figura 22: Nivel de implementación de herramientas digitales en diseño.....	99
Figura 23: Nivel de preparación de la industria para incorporar diseño	100

RESUMEN

La presente investigación analiza el rol del diseño estratégico en la Asociación APROCALZA, con el objetivo de proponer un modelo operativo que integre el diseño dentro de la gestión empresarial de las industrias del calzado. A partir de un enfoque cualitativo, se aplicaron entrevistas a gerentes, encuestas a diseñadores y empresarios del sector, así como matrices comparativas y modelos jerárquicos que permitieron interpretar el nivel de madurez del diseño en las empresas afiliadas.

Los resultados evidencian que, aunque el diseño es valorado por su impacto en la competitividad y diferenciación de marca, su implementación sigue siendo limitada. El 75% de los diseñadores indica que solo a veces son considerados en la toma de decisiones estratégicas, y el 75% de las empresas combina herramientas digitales con procesos manuales, lo que evidencia una digitalización parcial. Asimismo, la mayoría de ideas de diseño provienen de referencias externas y productos ya existentes, lo que restringe la innovación.

A través del análisis y triangulación de datos, se identifican barreras como la falta de inversión en diseño e innovación, así como la escasa formación especializada. Con base en estos hallazgos, se propone un modelo operativo que contempla ejes clave como la formación continua, la digitalización, la sostenibilidad, la identidad de marca y la integración del diseño en la estructura organizacional.

Este trabajo contribuye a visibilizar al diseño como una herramienta estratégica para el desarrollo del sector, y plantea líneas de acción aplicables a contextos similares del ámbito productivo nacional.

Palabras clave: Diseño, calzado, estrategias, intergración, empresa, clúster

ABSTRACT

This research analyzes the role of strategic design within the APROCALZA Association, with the aim of proposing a operative model that integrates design into the business management of the footwear industry. Based on a qualitative approach, interviews with managers, surveys with designers and entrepreneurs, as well as comparative matrices and hierarchical models, were applied to assess the level of design maturity in member companies.

The results show that although design is recognized for its impact on competitiveness and brand differentiation, its implementation remains limited. 75% of designers report that they are only occasionally considered in strategic decision-making, and the same percentage of companies combine digital tools with manual processes, indicating partial digitalization. Additionally, most design ideas originate from external references or existing products, which restricts innovation.

Through data analysis and triangulation, key barriers were identified, such as the lack of investment in design and innovation, and the absence of specialized training. Based on these findings, an operational model is proposed, addressing key pillars such as continuous training, digital transformation, sustainability, brand identity, and the integration of design into the organizational structure.

This study highlights design as a strategic tool for the development of the sector and offers actionable pathways that can be adapted by similar production-oriented organizations across the country.

Keywords: design, footwear, strategies, integration, enterprise, cluster

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Actualmente, el entorno empresarial está fuertemente marcado por las tendencias de competitividad frente a una economía y mercado globales. Esto ha originado retos principalmente para las compañías que pertenecen a países en vías de desarrollo. Las potencias globales lideran los mercados gracias a su capacidad productiva, logrando estandarizar la forma de vestir de numerosas sociedades. No obstante, el consumidor ha reaccionado de tal manera que su demanda persigue la distinción en lo que adquiere y usa.

Frente a esto, las compañías de calzado a escala global han diseñado estrategias dinámicas y adaptables a la evolución del entorno para simultáneamente mantenerse atentas a las demandas, de manera que no pierdan su potencial competitivo. En este contexto, el valor y la innovación tienen un rol crucial donde el diseño se utiliza como un elemento estratégico a través de su integración con otras áreas del conocimiento, esto se conoce como Gestión del Diseño.

Es importante describir el valor que se da al diseño dentro de las empresas y sobre todo los cambios significativos y positivos que puede traer este profesional a dicho sector. En la actualidad, todas las empresas grandes mundialmente, cuentan con diseñadores que innovan y ayudan a realzar una marca, es por eso que se siguen posicionando en el mundo. Por otro lado, se puede decir que este profesional dentro del ámbito empresarial puede ser una pieza fundamental para el cambio y la competitividad. El posicionamiento del diseño en estos contextos proporciona oportunidades en los mercados internacionales a aquellos que entiendan su importancia estratégica. Según Bonsiepe (2012), "el diseño puede considerarse uno de los indicadores de competitividad"; por lo tanto, la compañía debe tomar conciencia de las ventajas de incorporar el diseño en sus procesos para alcanzar la diferenciación, competitividad e innovación (p.228).

1.2. Justificación

En la industria del calzado altamente competitiva, el éxito empresarial de la industria del calzado a menudo está relacionada con su capacidad para producir diseños innovadores y atractivos que resuenen con los consumidores. Este estudio tiene por objeto explorar el intrincado vínculo entre el diseño de calzado y la propia empresa de calzado. Al examinar varios factores, como el posicionamiento de la marca, la filosofía del diseño, la percepción de los clientes y la variabilidad de los mercados, se analizará cómo el diseño del calzado influye directamente en el éxito general y el posicionamiento de la marca en el mercado.

La presente investigación es importante, ya que la organización ha sido afectada por la gran competitividad ante una economía globalizada y un mercado saturado, de tal forma que esto genera un gran desafío para las empresas que son parte del clúster de calzado. Con este argumento, a nivel mundial existen empresas que lideran los mercados internacionales, debido a su constante avance y cambio en productos, gestión, innovación y tecnología; convirtiendo así al consumidor común en uno exigente que busca diferenciación en lo que adquiere. Por lo tanto, se afirma que la innovación es el elemento crucial y eficiente para mantenerse competitivo en el mercado. Además, indica que las empresas deben aprender a manejar la innovación en un entorno más amplio y crear una cultura empresarial con una actitud innovadora en todos los ámbitos de la organización (Veneranda, 2018).

Esta investigación es factible porque existen varios estudios que aportan a la misma, por una parte, Ulloa (2011), realizó una investigación sobre la producción del calzado en el Cantón Cevallos y su impacto en el empleo, utilizando encuestas a 50 fabricantes de calzado. Esto permitió evidenciar que la mayoría de los productores del cantón elaboran el calzado de manera artesanal, con escasa tecnología y carecen de un experto en diseño interno de la compañía. Por otra parte, Delgado (2016) señala que, en Ecuador, el diseñador, en su papel de creador y operador de formas que se traducen en objetos, espacios, gráficos e indumentaria, busca incorporar al individuo como usuario y demandante del objeto. No obstante, esta relación no se produce de forma sostenible ya que el consumidor no identifica el ámbito de acción del diseñador en estos productos, lo que conduce a que no solicite sus servicios y no se relacione con su desarrollo.

A partir de estas afirmaciones, se desea vincular al diseñador a la cadena de valor de la empresa, ya que dicho profesional es un elemento clave en la industria del calzado, y la vinculación del proceso de diseño a la empresa es fundamental para triunfar en el mercado. El diseñador debe estar totalmente relacionado con la cadena de valor, esto involucra la investigación y el desarrollo de los materiales, la detección de las tendencias actuales y la creación de productos que cubran los requerimientos de los clientes; para lograr esto, los profesionales deben conocer las necesidades de la empresa mediante la comunicación y así poder desarrollar productos que cumplan con las metas empresariales y pueda satisfacer las solicitudes de los clientes

También es necesario mencionar que las estadísticas del INEC 2022, indican que el 75% de la producción de calzado a nivel nacional se desarrolla en la provincia de Tungurahua y, por otro lado, los datos de la Cámara Nacional de Calzado mencionan que en el cantón Cevallos se elaboraron 4,8 millones de pares de zapatos al año y generando de más de USD 99 millones, de tal manera se puede mencionar que si un diseñador de calzado se involucra en la cadena de valor, las ganancias aumentan en un 15% brindando una mejora económica al sector.

Finalmente, es necesario meditar y sugerir medidas relacionadas con la administración del diseño en la industria del calzado que puedan generar efectos beneficiosos en la compañía, donde la operatividad multidisciplinaria del diseñador de calzado conduzca a la compañía hacia un desarrollo económico, organizativo y de reconocimiento social. Inmersarse en la realidad del entorno permite establecer las conexiones entre sus necesidades y el conocimiento disciplinar, generando así nuevas realidades.

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Diseñar una propuesta estratégica para la integración de las actividades de la gestión del diseño en la asociación APROCALZA. Mediante el análisis cualitativo del estudio de casos.

1.3.2. Específicos:

Interpretar los modelos de gestión del diseño mediante gráficos de jerarquía para observar en que grado de diseño se encuentran las empresas a investigar.

Verificar las estrategias de diseño en casos de estudio para que se demuestre la importancia del aporte del diseño en las industrias de calzado mediante una matriz comparativa.

Considerar las necesidades técnicas y creativas relacionadas con el diseño para que se establezca los puntos débiles de la asociación APROCALZA mediante un estudio de campo.

Desarrollar una propuesta estratégica para la integración del proceso del diseño en la asociación APROCALZA mediante la elaboración de un modelo operativo.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1. Estado del arte

El diseño estratégico ha sido ampliamente estudiado en el ámbito empresarial debido a su capacidad para transformar la manera en que las organizaciones se posicionan y operan en entornos altamente competitivos, es por eso que se ha encontrado a diversos autores que han que es importante que las medianas y pequeñas industrias (pymes) implementen estrategias de diseño que no solo se limiten al producto, sino que involucren todas las áreas organizacionales, desde la gestión del talento humano y marketing hasta la innovación (Ponce, 2020).

En este contexto, las asociaciones artesanales como APROCALZA, que operan en un mercado globalizado y dominado por grandes corporaciones, deben adaptarse a nuevas metodologías de diseño estratégico que les permitan diferenciarse y aprovechar sus ventajas competitivas. Un estudio realizado por Maldonado (2017) sobre estrategias competitivas en pymes artesanales de América Latina mostró que las empresas que adoptaron un enfoque estratégico claro pudieron lograr un mejor posicionamiento de producto, mejorar su eficiencia operativa y penetrar en nuevos mercados.

También se destacó en el estudio que las empresas que implementaron la integración del diseño como parte de su estrategia comercial no solo tuvieron éxito en la innovación de productos, sino que también mejoraron su funcionamiento interno. Esta perspectiva puede ser particularmente útil para APROCALZA porque tiene que enfrentar desafíos similares acerca de fusionar la artesanía tradicional con prácticas modernas de gestión y diseño.

La gestión del diseño en las asociaciones artesanales también ha sido estudiada, particularmente en áreas donde la tradición artesanal es un impulsor económicamente importante. Lalaleo y Analuisa (2023) estudiaron el caso de las estrategias de diseño adoptadas en asociaciones de zapatos artesanales en México y cómo esto ayudó en la sostenibilidad de estas organizaciones. Sus hallazgos mostraron que las asociaciones

que implementaron un plan estratégico centrado en el diseño mejoraron su identidad de marca y diversificaron su oferta mientras preservaban su naturaleza artesanal.

Esto permitió a las asociaciones competir en mercados internacionales, lo que es una lección importante para APROCALZA para mejorar su competitividad. Además, estudios como el de Niachimba (2024) han enfatizado el papel del diseño estratégico en el fortalecimiento de talleres artesanales y subrayando que las colaboraciones entre empresas y asociaciones dentro de un gremio comercial pueden mejorar los resultados de las actividades de diseño.

A propósito de la industria del cuero y calzado, los clústeres han permitido que pequeños productores agrupen sus recursos, tecnología y experiencia, promoviendo así la innovación. APROCALZA, al formar parte de este ecosistema, puede beneficiarse del trabajo colaborativo y de la integración de un diseño estratégico común para todas las empresas participantes.

Por otro lado, es importante mencionar el tema: “Problemática del sector productivo del calzado de Tungurahua: perspectivas estratégicas desde el ámbito del diseño”, ejecutado por Samaniego et al. (2023). El estudio sugiere que la incorporación del diseño debe ser una medida específica para mejorar el producto final. Es necesario buscar un avance cualitativo desde diversas perspectivas, siendo la academia con proyectos e investigación, y los expertos con acciones estratégicas y de administración de los procesos creativos los determinantes para la transformación.

De acuerdo con la revista Chakiñán (2018): "El calzado y las vestimentas son fundamentos de la industria de la moda, por lo que mantienen una relación estrecha en áreas del diseño compartidas: diseño de moda, diseño gráfico y diseño de productos como ejes significativos" (p. 78), lo que significa que son sectores artesanales con actividades vinculadas y productos complementarios. La constante transformación de las demandas sociales y el avance rápido de medios técnicos productivos, han motivado a la compañía al desarrollo de modalidades innovadoras y aplicaciones de servicios y bienes (Manzini, 2015).

De acuerdo con el estudio científico de Garcías Solano et al. (2019): "El diseño organizacional en las empresas mejora la eficiencia y competitividad", sostiene que la

estructura organizativa que una empresa opte por emplear puede crear una ventaja competitiva. Esto se debe a que cuando un empleado tiene un conocimiento claro de sus responsabilidades, las líneas de autoridad cumplirán con sus debidas funciones.

De acuerdo con Arroyo & Bravo (2020), el diseño estratégico además de la creación de productos, también incluye la planificación, la gestión y la innovación de toda la organización. Las asociaciones que aplican este método pueden incrementar la eficacia en las operaciones, la calidad del producto, y la habilidad para adaptarse a las variaciones del mercado.

Un área clave del diseño estratégico es la innovación en procesos y productos, lo cual es vital para los negocios artesanales que enfrentan la competencia de empresas más grandes. Acorde con Jiménez León (2022), las microempresas de artesanías que han incorporado la innovación en la estrategia de diseño se destacan en el mercado porque ofrecen productos personalizados superiores. Para APROCALZA, donde una tradición artesanal es un pilar importante, el desafío es encontrar maneras de innovar mientras se mantiene la esencia fundamental de los productos, lo cual es posible a través de una estrategia de diseño cuidadosamente elaborada que integra productos modernos y tradicionales, permitiendo una evolución de sus ofertas.

Un aspecto adicional que se ha tratado en el diseño estratégico es su vínculo con la gestión del talento humano en las industrias artesanales. El estudio de Limahuaya Vilca, C. A. (2021) demuestra cómo un diseño estratégico efectivo lleva al aumento del desarrollo de la capacidad interna dentro de las asociaciones a través de la capacitación de los miembros y la mejora continua. En el caso de APROCALZA, es plausible asumir que un plan estratégico bien formulado y ejecutado permitiría identificar las necesidades de capacitación en innovación, nuevas tecnologías y gestión empresarial. Esto sería útil para que los miembros de la asociación enfrenten los desafíos del mercado, mejorando así la productividad y la cohesión interna en las asociaciones.

En relación a las alianzas y redes empresariales, el estudio de los clústeres artesanales en la fabricación de calzado ha resaltado la necesidad de cooperación entre las empresas. Indica que “la integración en un clúster mejora la competitividad de las pequeñas empresas artesanales al permitir que se proporcionen conocimientos,

recursos y canales de distribución para el uso colectivo.” APROCALZA, al ser parte de un clúster de cuero y calzado, puede aprovechar estas sinergias para rediseñar su plan estratégico, aumentando así su capacidad innovadora y habilitando el acceso a mercados internacionales que sería casi imposible para una pequeña asociación. Además, la integración dentro del clúster puede permitir a APROCALZA tener una mejor visión del mercado y de los desarrollos tecnológicos en la industria.

La sostenibilidad en el diseño estratégico de empresas ha ganado relevancia últimamente. Según Marín Fernández-Checa (2024), la incorporación de prácticas sostenibles al diseño responde a la demanda de consumidores y también ayuda a preservar las técnicas y materiales tradicionales que las empresas artesanales utilizan. Para APROCALZA, la adopción de un enfoque de diseño estratégico que contemple sostenibilidad, podría además de mejorar su reputación, capturar nuevos nichos de negocios en mercados interesados en el consumo responsable. La fusión de innovación, sostenibilidad y artesanía puede ser la propuesta que apalanque a la Asociación al mercado competitivo del calzado a nivel global.

Por último, una característica final que se ha encontrado en la literatura es la conexión entre el diseño estratégico y la sostenibilidad. Estudios como el de Franzato (2020), señalan que las organizaciones que persiguen un diseño sostenible no solo satisfacen las demandas del mercado; valoran la artesanía tradicional, aumentando así el valor de sus productos. Para APROCALZA, este enfoque puede ser muy importante ya que su identidad está centrada en la producción artesanal, lo que les brinda una oportunidad única para sobresalir en el mercado global a través de un diseño estratégico que integra innovación, responsabilidad social y sostenibilidad.

APROCALZA es una asociación que incluye a artesanos de la industria del calzado en el cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua, y cuyo objetivo es promover el desarrollo colectivo de los miembros, fortalecer la producción artesanal y mejorar la competitividad. Fundada para promover la tradición artesanal de la fabricación de calzado, APROCALZA se ha convertido en un entorno colaborativo en el que sus miembros combinan sus conocimientos, recursos y potencial de crecimiento. Como afirma Niachimba (2024), “las asociaciones artesanales constituyen una base fundamental no solo para la preservación de técnicas antiguas, sino también para la integración de los artesanos en las dinámicas del mercado moderno” (p.52)

El rasgo más distintivo de APROCALZA es que se especializa en la producción artesanal sostenible fundamentada en la utilización de técnicas de fabricación amigables con el medio ambiente con materiales de calidad. " El trabajo en equipo dentro de las asociaciones artesanales como APROCALZA, facilita el acceso a nuevas oportunidades de mercado y brinda a sus productos mayor exposición" (García, 2019).

Es esencial señalar que la asociación se destaca por su responsabilidad social y por apoyar el comercio justo al tener procedimientos que garantizan una distribución equitativa de los ingresos entre los miembros y un trato justo para los consumidores. Esta mezcla de ética cooperativa y altruista permite a la asociación no solo sobrevivir, sino también prosperar y fortalecerse competitivamente al innovar en productos y procesos. Como lo afirma Hoyos (2013), " las asociaciones son muestra de cómo la cooperación y la estrategia pueden ayudar a que los microproductores se inserten dentro de los mercados del mundo sin perder su identidad artesanal"(p.55).

2.2 Empresas artesanales de calzado

Las empresas de calzado artesanal se distinguen por la fabricación de productos únicos utilizando técnicas tradicionales que a menudo se transmiten a través de generaciones. Tienen una importante contribución en la preservación del patrimonio local y la cultura, especialmente en áreas con un rico historial de producción de calzado. Según Paucar (2021), “las empresas artesanales no solo producen bienes de alta calidad, sino que también ayudan a sostener la economía y la sociedad en las respectivas comunidades” (p.44). En el contexto de un mundo globalizado, las empresas artesanales enfrentan el desafío de mantenerse competitivas mientras intentan mantener su identidad, por lo que muchas de ellas han buscado diferenciarse a través del diseño, la innovación y la sostenibilidad.

El interés de las empresas artesanales de calzado radica en su capacidad de poder modernizarse sin perder los procesos manuales que los diferencian. Estas pequeñas empresas suelen estar compuestas por pequeños equipos que aprecian la personalización de cada zapato por encima de los grandes fabricantes industriales. En este sentido, el diseño juega un rol muy importante en la estrategia, pues se dispone como herramienta central para colocar productos en los mercados. Como menciona Miniguano (2021), “las empresas artesanales de calzado que integran el diseño estratégico en sus procesos logran una mayor visibilidad y una relación más cercana con el consumidor final” (p.98).

A pesar de los retos asociados con la industrialización del sector, las empresas artesanales han encontrado en la sostenibilidad un factor clave para diferenciarse en el mercado actual. Al utilizar materiales ecológicos y técnicas de producción responsables, muchas de estas empresas se han alineado con los requerimientos de los clientes que han tomado conciencia del impactos social y ambiental de su consumo. De acuerdo con Abril et al. (2015) en su investigación: “Procesos de producción y productividad en la industria de calzado ecuatoriana: caso empresa Mabelyz. ECA sinergia”, menciona que: “el enfoque sostenible y ético de las empresas artesanales de calzado no solo mejora su reputación, sino que también les permite acceder a nuevos segmentos de mercado que valoran el comercio justo y la responsabilidad ambiental” (p.78). Esta combinación de tradición, diseño y sostenibilidad posiciona a las empresas artesanales de calzado como un sector con alto potencial de crecimiento en la economía global.

2.4 Innovacion en produccion artesanal

Este concepto se refiere a la integración de nuevos métodos, tecnologías y procesos dentro de la manufactura artesanal, sin perder la esencia de las técnicas tradicionales. Este concepto busca mejorar tanto la eficiencia como la calidad productiva, manteniendo al mismo tiempo el valor cultural y artístico que define los productos artesanales. Según Urcia (2013), "la innovación en la producción artesanal no implica cambiar las tradiciones, sino más bien optimizar procesos, mejorar productos y satisfacer la demanda del mercado mientras se preserva la identidad del producto" (p.89). En este sentido, la innovación libre permite que los artesanos sigan siendo importantes en un entorno globalizado.

La innovación en el sector artesanal está impulsado por la necesidad de enfrentarse a un mercado más reducido, que demanda productos distintos y de alta calidad. Los artesanos pueden mejorar la exactitud y la uniformidad de sus productos sin eliminar la característica manual del trabajo artesanal mediante la integración de tecnologías tales como el diseño asistido por computadora (CAD) y el uso de materiales nuevos e innovadores. Sierra (2024) describe que "la innovación en la producción artesanal eleva la competitividad, la capacidad productiva, y la preservación de los aspectos culturales y estéticos que hacen a los pequeños productores distintivos entre los demás" p. 33.

Por otra parte, la innovación en la elaboración de productos artesanales está fuertemente ligada con responsabilidad social y la sostenibilidad. Muchos artesanos han optado por prácticas sostenibles en sus procesos, tales como la utilización de materiales reciclados o ecológicos, con el fin reducir la contaminación. Acorde con Hernández (2018), "la innovación en el sector de la artesanía no solo aumenta la productividad, sino que también brinda respuesta a la demanda de productos que son responsables con el medio ambiente y la sociedad" (p.12). De este modo, los artesanos tienen la oportunidad no sólo de permanecer en el mercado, sino de triunfar en una economía mundial, y cumplir con las necesidades de los consumidores actuales.



Figura 1: La innovación

Fuente: Poter (1993)

2.2.1.4 Sostenibilidad y responsabilidad social

La definición actual hace referencia a las prácticas empresariales orientadas a hallar un balance entre el desarrollo económico, el bienestar social y la preservación del entorno natural. En este contexto, la sostenibilidad conlleva a usar los recursos de la naturaleza de forma eficiente, disminuir los residuos e implementar procesos productivos que respeten el medio ambiente. Por otro lado, la responsabilidad social se ocupa de la obligación moral de industrias con sus colaboradores y el medio ambiente. Según Striedinger (2014), “una empresa sostenible y socialmente responsable no persigue solo beneficios económicos; al mismo tiempo, toma en cuenta las consecuencias de sus actividades para la sociedad y el medio ambiente” (p. 23).

En los últimos años, la sostenibilidad y la responsabilidad social han ganado importancia en los negocios, ya que están considerando cada vez más el nivel de conciencia de los consumidores sobre las consecuencias de los procesos industriales en el ambiente. Las empresas que incorporan estos principios en su modelo de negocio suelen ser conocidas por su uso de materiales reciclados, energía renovable y trato justo en sus cadenas de suministro. Azogue (2017) afirma que “las estrategias de sostenibilidad y responsabilidad social permiten a las empresas mejorar su reputación, fomentar la lealtad del cliente y acceder a mercados más éticos y exigentes” (p. 920).

Como tal, la responsabilidad social también implica un compromiso con la comunidad local y los empleados al garantizar condiciones laborales justas mientras se asiste al desarrollo social. Las empresas sostenibles y socialmente responsables suelen destinar recursos para proyectos comunitarios, capacitación de empleados y bienestar social. Lago (2019) hace énfasis en que “las organizaciones que implementan prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social no solamente garantizan su supervivencia a largo plazo, sino que, de igual manera, ayudan a desarrollar un entorno más justo y responsable” (p. 78). Por consiguiente, el impacto de estas acciones va más allá del negocio, pues también resulta beneficioso para la sociedad y el medio ambiente.

2.2.1.5 Competitividad y diferenciación

Son principios fundamentales en la estrategia corporativa, particularmente en mercados globalizados donde las compañías necesitan competir para subsistir. La competitividad alude a la habilidad de una empresa para conservar y potenciar su lugar en el mercado frente a sus rivales. La diferenciación, por otro lado, se centra en crear un producto o servicio que tenga características adicionales que proporcionen valor a los consumidores. Como señala García (2009), “la diferenciación es un método efectivo para conseguir una ventaja competitiva sostenible porque permite a una empresa ofrecer algo que los competidores no pueden igualar, ya sea en calidad, innovación o servicio” (p. 71).

Hoy en día, está claro que las empresas que combinan con éxito competitividad con diferenciación tienden más, ya que pueden cumplir efectivamente con las expectativas del mercado y ofrecer productos que sobresalen. Las características que buscan la diferenciación de la marca pueden lograrse a través de la innovación, servicios mejorados, calidad superior, diseños distintivos o excelente atención al cliente. Medrano (2010), “afirma que, con una sólida estrategia de diferenciación, las organizaciones pueden operar en un nicho de mercado más lucrativo que garantiza una mayor lealtad del cliente y mejores beneficios en comparación con incluso empresas competidoras más grandes” (p. 43).

Además, la competitividad no se trata solo de ofrecer productos únicos, sino también de lograr mejoras en los procesos productivos en un intento por reducir costos y tiempos de entrega. Cuando las empresas logran un equilibrio entre diferenciación y competitividad, pueden asegurar su supervivencia y crecimiento a largo plazo. Según Monroy, Romero y Martínez (2017), “las empresas que se centran en la diferenciación y la competitividad están mejor equipadas para enfrentar las fluctuaciones del mercado y acoplarse a las tendencias de los clientes” (p. 10). La fusión de estos dos conceptos permite a las empresas seguir siendo relevantes en el mercado y destacarse entre sus competidores.

2.2.2 Clúster cuero y calzado

El clúster de cuero y calzado comprende una serie de empresas, proveedores, escuelas y agencias gubernamentales locales que trabajan para integrar la cadena de valor de una industria determinada y mejorar su competitividad e innovación. Tales agrupaciones permiten que las empresas miembros agrupen recursos, compartan información e intercambien tecnología, lo que aumenta sus capacidades de producción y les permite ingresar a nuevos mercados. En palabras de Bernal y Quevedo (2020), “los clústeres permiten a las empresas aprovechar la proximidad, la cooperación y la competencia, creando así oportunidades para la innovación y la competencia” (p. 87). Para la industria del calzado, un clúster permite integrar nuevos diseños, materiales y procesos de producción en la cadena de valor de manera ventajosa.

Además, los clústeres de cuero y calzado no solo fortalecen a las empresas individuales, sino también a las economías locales y regionales, creando un ecosistema económico donde las pequeñas y medianas empresas (pymes) pueden crecer junto a grandes compañías. El trabajo en conjunto de estos clústeres, integrados por diversas empresas y entidades de una misma o distintas regiones, permite fomentar la sostenibilidad, ya que se pueden intercambiar buenas prácticas ambientales para una producción más responsable. Álvarez (2018) afirma que “los clústeres contribuyen a la sostenibilidad al promover el uso eficiente de recursos y la cooperación entre los actores del sector para reducir el impacto ambiental” (p. 109). Así, los miembros del clúster no solo compiten, sino que también cooperan en ciertos aspectos estratégicos para el crecimiento en conjunto.

Finalmente, el clúster de cuero y calzado contribuye a la internacionalización de las empresas al ayudarlas a acceder a mercados globales, facilitado por una sólida red de proveedores y distribuidores. Las empresas que forman parte de un clúster pueden compartir estrategias de exportación, acceder a capacitación especializada y participar en ferias internacionales como una unidad, lo que aumenta su visibilidad en el exterior. Díaz (2017) indica: "La incorporación a un clúster permite a las Pymes competir en mercados internacionales, algo que sería bastante difícil de lograr de manera independiente" (p. 56). En resumen, el clúster de cuero y calzado funciona como una plataforma de cooperación que fomenta la competitividad de la industria, la sostenibilidad y la innovación a nivel local y global.

2.2.3 Colaboración y Sinergias

Las colaboraciones y sinergias en casos establecidos relacionados con el mundo empresarial son fundamentales para lograr el éxito en lo que se está convirtiendo progresivamente en un entorno muy competitivo. La colaboración se refiere a los esfuerzos conjuntos realizados por dos o más partes para alcanzar un objetivo singular, mientras que las sinergias se refieren a la situación en la que el resultado de dicha cooperación es mayor que el total de las contribuciones individuales. Según Lozano (2010), "las empresas que practican la colaboración generan sinergias que les permiten maximizar sus recursos, conocimientos y capacidades, logrando un mayor impacto en sus operaciones y en el mercado" (p.68). En este contexto, la colaboración entre empresas, proveedores y otras entidades permite fomentar la innovación, disminuir costos y mejorar la eficiencia.

El establecimiento de sinergias mediante la colaboración permite no solo la innovación, sino también la elaboración de productos o servicios nuevos. La combinación de empresas de diferentes áreas permite el aprovechamiento de sus ventajas y la superación de sus debilidades, lo que conduce a la formulación de soluciones más eficientes y creativas. Martínez y Muñoz (2012) afirman que "las sinergias surgen de una cooperación estratégica entre empresas que, al trabajar juntas, logran desarrollar productos y servicios más innovadores de lo que habrían logrado individualmente." Esto es muy prominente en industrias donde innovar es fundamental en la competitividad, como en el sector tecnológico y manufacturero.

Además, la colaboración y la sinergia tienen un impacto directo en la sostenibilidad empresarial porque fomentan una gestión de recursos más eficiente. Las empresas que colaboran pueden compartir infraestructura, reducir duplicidades y disminuir los efectos ambientales de sus actividades. Como menciona Navarrete (2019), “las sinergias formadas a partir de la colaboración no solo mejoran el rendimiento económico de las empresas, sino que también ayudan a avanzar hacia modelos de negocios más sostenible y responsable” (p. 77). De este modo, la colaboración genera no solo beneficios económicos, sino también sociales y medioambientales, teniendo una repercusión beneficiosa en la cadena de valor.

2.2.4 Fortalecimiento del clúster

Es un proceso central para promover la competitividad y el desarrollo sostenido de sus industrias. Un clúster que agrupa empresas, instituciones académicas, de gobierno, y otros actores relevantes, se aprovecha de manera significativa de la sinergia entre sus miembros. El desarrollo de un clúster se relaciona con la mejora de las habilidades internas de las empresas, el establecimiento de relaciones de apoyo mutuo, así como la estimulación de la competencia entre diferentes niveles o sectores. Según Otero y Menéndez (2015), “los clústeres fuertes fomentan un ambiente competitivo saludable donde las empresas cooperan estratégicamente e innovan continuamente, mejorando así su productividad y penetrando en nuevos mercados” (p. 99).

El intercambio de conocimientos y la innovación son esenciales en el crecimiento de un clúster empresarial. El intercambio de ideas, recursos y tecnología entre las empresas dentro de un clúster genera sinergias que mejoran el crecimiento de todo el grupo. La colaboración entre grandes y pequeñas empresas, así como entre productores y proveedores, permite a todas las partes mejorar su eficiencia y competitividad. De acuerdo con Bernal y Quevedo (2020), “un clúster bien desarrollado fomenta la innovación colaborativa, donde las empresas comparten riesgos y recompensas, acelerando así la creación de nuevos productos y servicios” (p. 34). Este tipo de cooperación es esencial para competir en los mercados internacionales.

Por último, la consolidación del clúster también depende de forjar alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales y educativas capaces de proporcionar formación, financiamiento y políticas favorables para el desarrollo empresarial. La participación

proactiva tanto del gobierno como del ámbito académico no solo permite el acceso a recursos, sino que también eleva el nivel de profesionalización, así como la actividad de investigación en el clúster. López (2018) afirma que, “Con la inclusión de actores externos como universidades e instituciones públicas en el clúster, es posible transferir más conocimiento e implementar tecnologías avanzadas de manera más eficiente, lo que mejora la competitividad del clúster a largo plazo” (p. 48). Por lo tanto, la consolidación del clúster ayuda a incrementar la eficiencia productiva de las compañías y además fomenta un desarrollo económico mayormente amplio y sostenible de la región.

2.2.5 Mercados y exportaciones

Este tema desempeña un rol importante en el crecimiento de las industrias, especialmente en un mundo cada vez más globalizado. El acceso a mercados globales posibilita que las compañías diversifiquen sus vías de ingreso y disminuyan su dependencia de la demanda local. Las exportaciones abren oportunidades para posicionar productos en regiones con mayor demanda o con menos competencia, lo que incrementa el potencial de crecimiento. Según Alvarez, González & Carvajar (2007), “la expansión a través de las exportaciones no solo aumenta el volumen de ventas, sino que también mejora la visibilidad y el reconocimiento de marca a nivel global, lo que fortalece la competitividad” (p. 49).

Para las empresas, especialmente aquellas que forman parte de un clúster industrial, las exportaciones no solo representan una vía de crecimiento, sino también una forma de aprendizaje. Al enfrentarse a mercados internacionales, las empresas deben adaptarse a regulaciones diferentes, preferencias culturales, y estándares de calidad más exigentes. Este proceso de adaptación mejora sus capacidades internas, su capacidad de innovación y les permite mejorar sus productos. Como menciona Páez (2018), “las empresas que logran acceder a mercados internacionales desarrollan habilidades críticas como la flexibilidad y la adaptación, lo que las convierte en competidores más fuertes tanto en mercados locales como globales” (p. 48).

Además, el acceso a mercados internacionales suele ser facilitado por estrategias colaborativas, como la participación en clústeres o alianzas comerciales. Estas redes permiten a pequeñas y medianas industrias compartir los costos y riesgos de exportar,

acceder a nuevos mercados más fácilmente y beneficiarse de la experiencia de empresas más consolidadas. De acuerdo con Herrera (2023), “los clústeres industriales pueden actuar como plataformas para la internacionalización, facilitando la entrada a mercados extranjeros mediante la creación de alianzas estratégicas, la participación conjunta en ferias internacionales y el desarrollo de estrategias de exportación compartidas”. En este sentido, las exportaciones no solo amplían las oportunidades de negocio, sino que también fortalecen la habilidad de las empresas a innovar y adaptarse a cambios del mercado.

2.2.6 Fortalecimiento de la cadena de valor del Clúster

Este es un proceso de cadena sinérgica que ayuda a aumentar la productividad, la competencia y la sostenibilidad de aquellas industrias que se integran en él. Una buena cadena de valor permite a una empresa gestionar y coordinar de manera efectiva cada etapa de la producción, desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega de los productos terminados a los consumidores. Dentro de un clúster, donde varias empresas colaboran y comparten recursos, el fortalecimiento de la cadena de valor es clave para que todas las partes logren beneficios mutuos. Según Pérez (2017), “una cadena de valor bien estructurada dentro de un clúster potencia las ventajas competitivas colectivas, permitiendo a las industrias disminuir costos, mejorar la calidad y aumentar su innovación” (p. 20).

En el contexto de los clústeres industriales, fortalecer la cadena de valor significa mejorar las relaciones entre proveedores, fabricantes, distribuidores y otras partes relevantes. Este enfoque permite que las industrias optimicen sus procesos internos y además mejora la integración y la fluidez en el vínculo entre los diferentes eslabones de la cadena. Según López (2014), “las empresas dentro de un clúster que trabajan juntas para fortalecer su cadena de valor logran niveles más altos de eficiencia y competitividad al mejorar la coordinación y alineación de sus operaciones, desde la producción hasta la distribución final” (p. 32). Esto resulta en una mayor eficiencia y velocidad para satisfacer las demandas del mercado.

Además, el fortalecimiento de la cadena de valor del clúster contribuye a la creación de sinergias que impulsan la innovación y el crecimiento sostenible. Al compartir

conocimientos, tecnologías y mejores prácticas, las empresas del clúster pueden introducir mejoras constantes en sus productos y procesos. Como menciona Bárcena (2014), “fortalecer la cadena de valor dentro del clúster mejora la productividad y además impulsa la innovación colectiva, permitiendo que las empresas involucradas desarrollen soluciones más sostenibles y competitivas” (p. 84). De esta forma, una cadena de valor fortalecida no solo genera beneficios económicos, sino que también crea un impacto positivo en términos de sostenibilidad y desarrollo a largo plazo para todos los participantes del clúster.

Estrategia

El concepto de "estrategia" se deriva de las palabras griegas "stratos", que se refiere al ejército, y "agein", que se traduce como guía, lo cual tiene sus raíces en el ámbito militar. Desde aquel momento, se ha empleado en diversas áreas como la política, administración, económica, religión, cultura y sociedad.

Hoy en día, se ha vuelto un indicador de gran relevancia para tomar decisiones, especialmente en la gestión empresarial, debido a que se involucran recursos de diferentes tipos con el fin de alcanzar las metas establecidas. Además, en un mundo globalizado donde las compañías batallan por mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas, creando políticas, estructuras adaptables y agresivas de administración que les facilitan obtener ventajas competitivas y proyectarse a futuro, la estrategia se ha transformado en un respaldo para ellas (Contreras., 2013, pág. 153)

.

Elementos de una estrategia

Se refieren a las necesidades que se deben cubrir, los grupos o segmentos de clientes, la diferenciación de la competencia, los productos o servicios a proporcionar, generar una distinción sobre las acciones competitivas de los competidores, y las transformaciones económicas y políticas. Con la comprensión de todos estos factores, se busca que la compañía sea eficaz y competitiva en el mercado (Fernández., 2012, p. 2).

Elementos internos

}

} Como su nombre indica, se centra en todos los recursos internos de la empresa, tales como individuos, viviendas, actividades. Se centra en la gestión de los recursos internos con el objetivo de alcanzar y preservar una ventaja competitiva (Fernández, 2012, p. 2).

Modelos de estrategia empresarial

Las estrategias según Menguzzato y Renau (1991) se dividen bajo dos alternativas. La primera hace referencia al concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, teniendo los siguientes:

Estrategias acordes el ciclo de vida empresarial.

Este tipo de tácticas se fundamentan en las fases consecutivas que atraviesa una compañía, como son: desarrollo, madurez, estabilidad y declive. Sin embargo, estas no impiden que la compañía pueda permanecer de manera indefinida en algunas de las fases mencionadas. Las estrategias que conforman este tipo incluyen las siguientes:

Estrategias de crecimiento estable: defensivas continuistas y conservadoras que no buscan aumentar la participación en el mercado.

Estrategias de crecimiento: Es posible que se desarrollen a través del crecimiento interno y externo, invirtiendo en recursos.

Estrategia de integración vertical: la compañía busca expandirse a través de la ampliación de su abanico de actividades, conservando sus productos o servicios existentes.

Concentración en un único producto o servicio: la estrategia de diversificación implica para la compañía la creación de nuevos productos para los mercados existentes o bien la creación de nuevos productos para mercados emergentes.

Estrategias de estabilidad y supervivencia

Estrategia de saneamiento: Son empleadas en etapas de inestabilidad con el objetivo de detener el descenso de las ventas y las ganancias, potenciando la eficacia de la empresa y mejorando su condición económica-financiera.

Estrategia de cosecha: implica disminuir las inversiones en actividades poco o nada lucrativas, disminuyendo gastos y creando una liquidez que se empleará para recuperar la empresa y reiniciar el crecimiento.

Estrategia de liderazgo en costes: Se trata de producir uno o varios productos con costos inferiores a los de la competencia, aunque no se pueden pasar por alto elementos como la calidad, el servicio, entre otros.

Estrategias competitivas: Este tipo de tácticas buscan garantizar que las compañías adquieran ventajas competitivas duraderas en comparación con las fuerzas competitivas del mercado. Porter, M. (1991) sugiere estrategias conocidas como genéricas, que incluyen: liderazgo en términos de costos, diferenciación, enfoque o segmentación.

Estrategia de enfoque o alta segmentación: implica enfocarse en un conjunto específico de clientes o en una zona geográfica específica.

Estrategia de diferenciación: implica proporcionar un producto que el consumidor ve como diferente a los que ofrecen los competidores, lo cual le motiva a abonar un precio más elevado por este. Con esta táctica, la compañía logra distanciarse de la competencia debido a la fidelidad de los clientes y a la menor sensibilidad al precio que se deriva.

Diseño

Bermúdez (2008) señala que el diseño es una actividad estrictamente creativa que implica la definición de parámetros y características polifacéticas de objetos, procesos y servicios. De esta manera, el diseño se transforma en un elemento de intercambio económico y cultural.

Diseño Estratégico

De acuerdo con Bermúdez (2008), facilita la aproximación a las necesidades particulares del entorno mediante una aproximación a los elementos sociales, culturales y políticos de la sociedad. Este enfoque permite identificar problemas y a la vez identificar oportunidades desde un enfoque interdisciplinario, ya que no se pueden adoptar soluciones universales para un problema similar.

Esto evidencia que el enfoque convencional de interpretar el diseño desde una perspectiva estética y proyectual se ha desvanecido, ya que ahora es un componente esencial del proceso productivo, estratégico y conceptual de numerosas compañías, considerándolo como un elemento crucial en los procesos de innovación.

Estrategia de diseño

La estrategia de diseño se ha establecido como un proceso que respalda y aporta a las metas estratégicas de la compañía, o sea, a su estrategia para la creación de nuevos productos, estrategia de la marca, la manera en que el diseño participa en los distintos instrumentos para la formación de marca y la organización del proceso de diseño (Lecuona & Viladas, 2009, p. 137).

Planificación de la estrategia de diseño

El diseño en los contextos corporativos no opera de manera autónoma, dado que necesita interactuar con las estrategias y políticas correspondientes. Esto depende del tipo de compañía y sus metas relacionadas con el diseño, por lo que una empresa, de acuerdo con Lecuona & Viladas (2009), debe realizar las acciones siguientes:

Primero, debe mostrarse receptivo a nuevas oportunidades y adaptable a las situaciones variables.

Segundo, es necesario establecer un equipo de diseño confiable que promueva de manera activa la utilización del diseño tanto dentro como fuera de la compañía.

Tercero, debe demostrar de manera explícita los beneficios del diseño, y la estrategia debe fundamentarse en proyectos exitosos para otorgarle legitimidad y autoridad.

Gestión Estratégica del Diseño

La sinergia entre la administración y el diseño ha surgido recientemente desde un concepto innovador que todavía no ha sido completamente asimilado por los expertos y participantes de esta disciplina. Esta propuesta surge en el sector industrial con la finalidad de incorporar el diseño en la cadena de valor para estructurar sus estrategias de negocio.

Desde el punto de vista de Lecuona y Viladas (2009), la administración estratégica del diseño se caracteriza por el término "gestión" en los ámbitos del diseño, que hace referencia a la "aplicación del diseño como programa oficial de actividades dentro de la empresa, destacando la relevancia del diseño en las metas corporativas a corto, medio y largo plazo, coordinando la aplicación de los recursos de diseño en todos los niveles de la actividad" (pág. 34).

Este principio plantea un sistema-producto, lo que significa que el diseño se ocupa del desarrollo de la marca y del producto, además de facilitar la transmisión de la identidad empresarial; sumado a eso, también administra todos los recursos materiales, operativos, humanos y financieros con los que una industria dispone.

2.3.1 Gestión del diseño

La gestión del diseño se refiere a la planificación, coordinación y control de actividades de diseño dentro de una empresa, para mejorar la innovación, la competitividad y eficiencia. Esto implica integrar el diseño en todos los procesos que conlleva la elaboración de un producto o prestación de un servicio, desde la conceptualización hasta el marketing, asegurando que estén alineados con los propósitos estratégicos empresariales. Según Manrique (2016), “la gestión del diseño no se limita en lograr productos estéticamente agradables, sino que aporta valor tanto para los usuarios como para la organización en términos de usabilidad, calidad y diferenciación” (p. 158). Así, el diseño es un elemento esencial para la competitividad empresarial.

A medida que la innovación se convierte en un punto focal del sector empresarial, un área particular en la gestión del diseño ha experimentado un cambio importante. Al adoptar un enfoque coordinado, las empresas pueden aprovechar el poder del diseño de manera estratégica para crear productos que satisfacen la demanda del mercado, maximizan la satisfacción del usuario y responden a las tendencias emergentes del diseño en evolución. En palabras de Borja de Gimeno (2000), “el diseño debe gestionarse como un activo estratégico porque su correcta gestión puede intervenir en los procesos de innovación, hacer el uso de recursos más eficiente y añadir valor.” Este enfoque permite a las empresas no solo diferenciarse de la competencia, sino también reaccionar de manera rápida y eficiente a las variaciones en el contexto empresarial.

Además, la gestión del diseño facilita desarrollar la identidad de una marca. Al integrar aspectos visuales, funcionales y emocionales de los productos y servicios, las empresas pueden mejorar su imagen de marca y crear relaciones más sólidas con sus clientes. Chiva y Camisón (2002) afirman que "la gestión del diseño efectiva no solo embellece los productos, sino que también mejora los valores de la marca y mejora su compromiso emocional con los usuarios". Así, el diseño gestionado estratégicamente va más allá de centrarse en el producto final; atiende a la experiencia total brindada por la marca que, a su vez, consolida su posición en el mercado.

3.3.1.1 Estrategia del diseño

La estrategia de diseño se refiere a un plan elaborado donde el diseño es un recurso primario para lograr los objetivos organizacionales y comercializar servicios y productos. Requiere la integración de decisiones creativas y funcionales que influyen en el diseño del producto, así como en la interfaz de usuario, para armonizar los objetivos estéticos y funcionales con los requisitos organizacionales y la demanda del mercado. Según Morales (2004), "una estrategia de diseño bien definida permite a las empresas cosechar los beneficios del diseño como una ventaja competitiva al aumentar la innovación, la diferenciación y la eficacia en la creación de productos" (p. 21). Un aspecto muy importante de una estrategia de diseño es su potencial para lograr la diferenciación dentro de un competitivo entorno de negocios. Por medio de la innovación en el diseño, es posible tener productos o servicios que no solo satisfagan lo funcional, sino que también superen las expectativas en lo estético, la usabilidad y la experiencia del cliente. Como afirma Flores (2008), "una estrategia de diseño efectiva mejora la apariencia y la funcionalidad del producto, lo que permite a las empresas ofrecer soluciones únicas que les otorgan una ventaja competitiva" (p. 23). Además, la estrategia de diseño tiene un efecto directo en la creación de valor para la marca. Al integrar el diseño en la visión estratégica empresarial, se garantiza que los productos incorporen la identidad de la marca junto con los valores, mejorando así la correlación entre el consumidor y la marca, estableciendo una imagen de confianza y calidad. Acorde con Best (2009) "una estrategia de diseño integrada de acuerdo con los objetivos de la marca mejora tanto la imagen del producto como crea un vínculo emocional con los clientes, ayudando así a mantener el crecimiento y la lealtad de la

marca” (p. 45). En consecuencia, la estrategia de diseño emerge como un elemento crucial para ayudar a la sostenibilidad futura.

3.3.1.1.1 Escalera del diseño

La escalera del diseño, a su vez, se entiende como un concepto que describe el grado en que las organizaciones utilizan el diseño en sus actividades, desde su uso primitivo hasta su consideración como un activo estratégico. Este concepto propone 4 niveles; el diseño como estilo, el diseño como proceso, el diseño como función, y el diseño como estrategia. Según Bessone & Cabanillas (2011), la escalera del diseño muestra cómo las organizaciones pueden evolucionar en su uso del diseño, comenzando por considerarlo como una mera decoración, hasta incorporarlo como un pilar fundamental en la toma de decisiones” (p. 231). A medida que las empresas suben cada peldaño, son gradualmente capaces de aprovechar todo el potencial del diseño para la innovación y la competitividad. En los niveles más bajos de la escalera de diseño, el diseño se considera principalmente como una herramienta estética utilizada para mejorar los aspectos visuales de los productos como una idea secundaria, sin una consideración a nivel estratégico de la empresa.

Sin embargo, a medida que las empresas avanzan en la jerarquía, el diseño se convierte en un proceso más integral que incluye la consideración de la eficiencia real y operativa de los productos y servicios junto con su apariencia, usabilidad y funcionalidad. Macias (1967) señala que “cuanto más altos llegan las empresas en la escalera del diseño, más perciben el diseño como un motor de innovación y como algo que puede impactar en todas las funciones de la organización, incluyendo la Investigación y Desarrollo y el Marketing”.

En el escalón más alto de la escalera del diseño, el diseño se convierte en una estrategia central para el negocio, ayudándolo a definir su visión, su posicionamiento en el mercado, así como su capacidad para competir de manera sostenible. En este nivel, el diseño no es solo una función o un proceso, sino una estrategia de alto nivel que permite al negocio responder proactivamente a las demandas del mercado, idear soluciones innovadoras y reforzar la identidad de la marca. Bessone y Cabanillas (2011) destacan que, “cuando una empresa alcanza un nivel estratégico en la escalera del diseño, el diseño se convierte en un diferenciador crítico que impulsa la innovación, mejora la experiencia del cliente y crea una ventaja competitiva

sostenible” (p. 55). Así, la escalera del diseño es un útil dispositivo de medición para evaluar y mejorar la madurez del uso del diseño en una empresa.

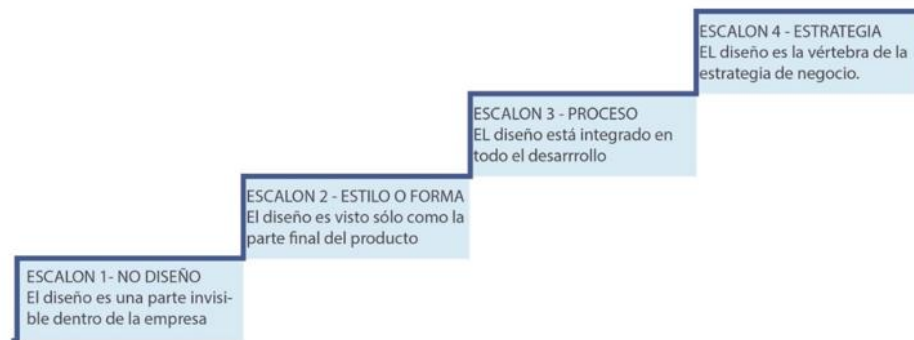


Figura 2: Escalera del diseño

Fuente: (Córdova, 2016)

3.3.1.1.2 Objetivos de la gestión del diseño

El principal objetivo radica en lograr que cada área de la empresa pase a considerarla como parte de sus procesos, facilitando así su integración en innovación, competitividad y desarrollo sostenible. Con su aplicación, las empresas pueden no solo embellecer sus productos, sino también mejorar la calidad de sus servicios, reforzar su imagen corporativa y atender de manera integral sus necesidades y expectativas. Acorde con Gimeno (2000), “el diseño gestionado estratégicamente no es meramente estético; abarca cada decisión asumida en la creación de valor, desde el desarrollo del producto hasta la interacción con el cliente que añade valor” (p. 40)

Otro objetivo fundamental es mejorar la efectividad operativa al reunir a los equipos creativos y técnicos para que los productos o servicios sean diseñados y fabricados de manera económicamente eficiente y que satisfaga los requisitos deseados de calidad y costo. Optimizar procesos mediante el diseño incluye la mejora en los métodos de producción junto con la estructuración interna, lo que conduce a operaciones más rápidas y fáciles. Según Borja de Lecuona (2021), “La gestión del diseño permite que los procesos productivos sean más eficientes, reduciendo tiempos y costos, lo que a su vez mejora la competitividad de la empresa”. Por otro lado, se habla de promover la innovación empresarial. Si la gestión del diseño se realiza de manera estratégica, la empresa puede ofrecer productos y servicios más creativos y orientados al mercado. La gestión del diseño ayuda a implementar nuevos conceptos y tecnologías asociando oportunidades creativas a los objetivos comerciales. Acorde con Huertas (2020), “gestionar el diseño fomenta una cultura innovadora que incrementa la habilidad

empresarial para dar respuesta proactivamente a los movimientos mercantiles y proporciona soluciones distintivas y adecuadas” (p. 165). También cabe indicar que, para fortalecer la identificación de una marca, es necesario que todos los componentes del diseño (desde las ofertas de productos hasta la comunicación visual) reflejen los valores empresariales. La identidad de marca desempeña un rol vital para generar vínculos emocionales entre la empresa y los consumidores, así como en garantizar una buena cobertura en el mercado. Según Huertas et al. (2020), la imagen de marca puede considerarse una reputación que puede tardar mucho tiempo en construirse, pero puede dañarse fácilmente a través de cálculos erróneos en varios puntos de contacto: “Una gestión efectiva del diseño de marca facilita la creación de una imagen de marca confiable y autosostenible, siempre que el contacto entre el cliente y la empresa se manejen de acuerdo con la estrategia global” (p. 177).

Por último, la gestión del diseño tiene como objetivo enriquecer la experiencia de los clientes, garantizando que los productos y servicios no solo sean atractivos, sino también funcionales, fáciles de usar y satisfactorios. La experiencia del usuario es esencial para generar su lealtad y satisfacción. El diseño gestionado de forma adecuada asegura que las necesidades y expectativas del usuario sean atendidas en cada etapa de elaboración del producto. Vargas (2020) menciona que “el diseño centrado en el usuario, cuando se gestiona de manera estratégica, mejora la interacción del cliente con el producto, lo que aumenta su satisfacción y fomenta la lealtad” (p. 95).

3.3.1.2 Proceso de diseño

Es una serie de etapas ordenadas, mediante las cuales se puede llegar a la creación de un determinado producto, servicio o experiencia, comenzando desde la detección de una necesidad, hasta su implementación final. Es imprescindible, para que las soluciones diseñadas sean, por un lado, atractivas, y por otro, funcionales, efectivas y alineadas con los objetivos empresariales. De acuerdo con Dym y Lillte (2002), “el proceso de diseño es un enfoque sistemático que facilita que las organizaciones puedan gestionar la complejidad y reducir la incertidumbre, logrando que las soluciones a los problemas creados respondan adecuadamente a las exigencias del usuario” (p. 88).

La primera etapa del proceso de diseño contempla la investigación y el análisis. En esta etapa se investiga a fondo el problema a resolver, las necesidades del usuario, el contexto de mercado y las restricciones tecnológicas y/o presupuestarias del mismo.

Esta etapa debe servir para cimentar adecuadamente las bases del proceso, ya que ayuda a ordenar la información y a sentar las bases para avanzar en el desarrollo. Según Borja de Andrade (1971) "la investigación inicial es la que permite al equipo de diseño decidir. De forma que las soluciones que se proponen están fundamentadas en datos obtenidos y no en conjeturas (p.67)".

El equipo de diseño, en la etapa número dos, puede realizar un conjunto de ideas y conceptos que buscan solventar el problema exhibido en la fase previa. Estas alternativas creadoras son desarrolladas y posteriormente filtradas utilizando criterios de viabilidad técnica y comercial a través de métodos como lluvia de ideas y el prototipado. Como afirma Pontis (2009), "la tarea más fundamental en el proceso de diseño es generar ideas. En esta etapa, cada una de las posibilidades se agota creativamente y no se imponen límites a los criterios de selección que restringirían las soluciones ideales" (p. 32).

Ya en la fase número tres, cuando se elige el concepto que parece más prometedor, la actividad pasa a la fase en la que se detalla todos los aspectos técnicos y funcionales del diseño, a partir del boceto y el planteamiento técnicos. La utilización de prototipos, modelos o simulaciones, es fundamental para probar y validar la idea, antes de entrar al momento de la producción definitiva. Para Kahn y Piatigorski (1984), "los prototipos ayudan a los diseñadores a detectar problemas de manera anticipada y realizar cambios antes que el producto se comercialice, lo que reduce los riesgos y asegura que el producto tendrá mayor éxito" (p. 23).

En esta última fase se realiza la toma de decisiones asociadas a la producción de bienes y servicios de la combinación seleccionada y la implementación del diseño. En esta parte del diseño, se incluye todo lo que hay que hacer para que el producto cumpla con lo prometido, se ejecute correctamente y se entregue al consumidor de tal manera que todos los requisitos y estándares de calidad sean satisfechos. Rincón Becerra (2016) señala que "la correcta ejecución de cualquier plan es crucial para asegurar que la visión del diseño se realice de manera efectiva que cumpla con los objetivos estéticos y funcionales" (p. 64).

3.3.1.2.1 Investigación y análisis

Son etapas básicas en el proceso de diseño que sirven de base para crear soluciones efectivas y coherentes en relación con los requerimientos de los clientes y los objetivos del proyecto. Estas fases permiten a los diseñadores comprender el contexto del proyecto, definir problemas esenciales y evaluar oportunidades, lo que conduce a soluciones más comprensivas y relevantes. Acorde con Hair (2010), “La investigación y el análisis son pasos críticos que permiten a los diseñadores tener un adecuado dominio de los problemas en cuestión y de los diversos factores que afectan el progreso del proyecto.” (p. 88).

Cabe señalar que el estudio del mercado y del usuario se basa en recolectar información de las necesidades, comportamientos y preferencias de los usuario/as, así como de las tendencias y condiciones del mercado. Esta etapa incluye métodos cualitativos, así como entrevistas, grupos de discusión, y los métodos cuantitativos, como encuestas y análisis de datos. Borja de Aaker (1983) señala que "entender al usuario y al mercado es un paso esencial para formular no solo soluciones innovadoras, sino también soluciones que resuelvan problemas y que cumplan con las expectativas del público objetivo". Este resultado de la investigación proporciona información valiosa diseñada para orientar las decisiones de diseño y garantizar que el producto final sea comercializable y útil.

El análisis de la competencia y del entorno implica observar las ofertas existentes en el mercado, así como otros factores que pueden afectar el diseño del producto o servicio. También implica estudiar a los competidores, entender su entorno regulatorio y económico, y evaluar sus productos y servicios en relación con sus fortalezas y debilidades. Waiers (1986) en su estudio de mercados en Prentice-Hall-Hispanoamericana afirma que, ‘El examen de la competencia facilita la localización de posibilidades para la diferenciación, así como los lugares en los que el diseño puede incrementar el valor agregado. Por su parte, el análisis del contexto permite prever obstáculos y reorientar el trabajo de diseño para que se ajuste a las exigencias y movimientos de la economía’ (p. 34).

Por otro lado, se señala que una parte importante de cualquier investigación y análisis es definir cuáles son los problemas críticos que el diseño necesita resolver y qué oportunidades se pueden aprovechar. Este análisis requiere la combinación de la información recopilada durante la investigación para establecer obstáculos

inequívocos y posibles perspectivas de avance. Según Vinueza (2014), “la identificación precisa de problemas y oportunidades guía el proceso de diseño al proporcionar una dirección clara y específica, asegurando que el diseño final sea tanto funcional como innovador” (p. 145). Este enfoque permite a los diseñadores centrar sus esfuerzos en soluciones que verdaderamente impactan y mejoran la experiencia del usuario.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Ubicación

El presente estudio toma lugar en la Asociación APROCALZA, ubicada en el cantón Cevallos de la provincia de Tungurahua. APROCALZA es una asociación de fabricantes de calzado con manufactura artesanal, conocida formalmente como la Asociación de Artesanos Productores de Calzado y Afines (APROCALZA).

3.2. Equipos y materiales

En el desarrollo de esta investigación se emplearon recursos humanos, institucionales, empresariales, materiales tecnológicos e instrumentos de recolección de datos como: cuestionarios, entrevistas y fichas.

3.3. Presupuesto del proyecto

TABLA 1: PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DEL PROYECTO “GESTIÓN DEL DISEÑO EN LA ASOCIACIÓN APROCALZA”				
Elementos	Tipo de recursos	Unidades	Precio por unidad	Costo
Trabajo de campo	Transporte	1	\$25	\$25
Equipos	Computadora	1	\$700	\$700
Equipo	Cámara fotográfica	1	\$1500	\$1500
Servicios	Internet	1	\$40\$	\$40
Material bibliográfico	Libros	3	\$50	\$150
Material de oficina	útiles	4	\$60	\$60
Proyecto entregable	Diagramación del proyecto	1	\$200	\$200
Total:				\$2675

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

3.4. Tipo de investigación

Es necesario enfocarse en tipo de investigación cualitativa, en tanto que su finalidad es diseñar una propuesta estratégica para integrar las actividades de la gestión del diseño en la Asociación APROCALZA, considerando la realidad específica del sector artesanal del calzado. Este enfoque es adecuado porque permite comprender fenómenos sociales en su contexto natural, priorizando la interpretación de significados y experiencias (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). En coherencia con este objetivo, se ha optado por el método de estudio de caso, que posibilita un análisis profundo y contextualizado de las prácticas de diseño en empresas representativas de la asociación.

La investigación se desarrollará en un nivel descriptivo, ya que busca identificar y caracterizar los modelos de gestión del diseño aplicados en las empresas del clúster, así como las estrategias existentes, las necesidades técnicas y creativas, y los vacíos en la aplicación del diseño como herramienta competitiva. Simultáneamente, presenta un carácter exploratorio, debido a que se plantea una aproximación entre los fundamentos teóricos abordados en el marco conceptual y la realidad organizacional observada durante el trabajo de campo (Sampieri et al., 2014).

Además, se destaca el valor teórico del estudio, pues al generar una propuesta estratégica basada en hallazgos empíricos, se contribuye a la consolidación de modelos de gestión del diseño aplicables al contexto local. En este sentido, se considera lo expuesto por Martínez (2006), quien sostiene que el estudio de caso representa una técnica especialmente eficaz para la generación de teorías, dado que permite construir conocimiento a partir de la observación profunda y situada de un fenómeno real.

3.4.1. Métodos

- **Método deductivo**

El método deductivo se basa en la lógica de partir de principios generales para llegar a conclusiones específicas. Este enfoque sigue una estructura de razonamiento en la que se establece una premisa general y, a partir de esta, se deducen conclusiones particulares. Por ejemplo, si asumimos que "todos los miembros de APROCALZA están comprometidos con la mejora de su diseño estratégico" podemos concluir que "si un miembro específico de APROCALZA participa en una nueva estrategia de diseño, este debe estar alineado con el objetivo de mejora". Este método permite construir teorías sólidas y consistentes a partir de premisas ya establecidas, facilitando un análisis claro y lógico (Neuman, 2014).

3.4.2. Enfoque

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, basado en el estudio de casos (Munarriz, 1992). Este paradigma sugiere el uso de varias fuentes de datos para asegurar la detección de vínculos causales bajo determinadas circunstancias, utilizando el principio de triangulación para corroborar la coherencia de los datos recolectados.

3.4.3 Modalidad de la investigación

Se empleará la investigación de campo, ya que facilitará que el investigador esté en contacto directo con el tema a estudiar. Por ende, se simplificará la adquisición de datos más auténticos y fiables para obtener resultados positivos.

Por otro lado, se utilizará una revisión documental que inserta la revisión exhaustiva de fuentes secundarias, como documentos internos de la asociación, libros, revista, reportes técnicos, informes, manuales, tesis, publicaciones académicas, estudios previos sobre manufactura artesanal y diseño de calzado, así como informes estadísticos relevantes. Este componente permitirá establecer una base teórica y contextual que complementa la investigación de campo.

3.5. Idea a defender

La implementación de estrategias innovadoras en el diseño y producción artesanal de calzado permite mejorar la competitividad de APROCALZA, incrementando su participación en el mercado y fortaleciendo su identidad como referente de calidad artesanal.

3.6. Población o muestra

La población objeto de investigación se conforma por empresas pertenecientes a la Asociación APROCALZA, específicamente aquellas en las que el diseño de calzado desempeña un papel central dentro de su estructura organizativa, ya sea mediante un profesional especializado o un departamento dedicado.

Para este propósito, se han seleccionado cuatro empresas miembros de la asociación, así como cuatro representantes clave, entre ellos gerentes y responsables del área de diseño, quienes cumplen con los criterios establecidos y garantizan el acceso a la información que se necesita en el estudio. Adicionalmente, se ha incorporado a la investigación la participación de cinco profesionales especializados en diseño de calzado, cuya experiencia y conocimientos aportarán información relevante para el desarrollo del estudio. Esta selección permitirá comprender en profundidad la integración del diseño estratégico en el sector y su impacto en la asociación.

3.6.1 Tamaño de la muestra

En el proceso de este estudio, es crucial disponer de un tamaño de muestra como fuentes que suministrarán la información para su análisis, para alcanzar los propósitos definidos. El presente estudio se enfoca en las empresas de APROCALZA, escogiendo a aquellas que tengan en su organización el papel principal del diseño de calzado, ya sea bajo la dirección de un experto o en un departamento específico.

La muestra incluye a los cuatro miembros de APROCALZA, distribuidos de la siguiente manera: GUS-MAR, JHOSEPS MARC, UNICALZA Y CALZAFINCE.

Expertos en diseño de Calzado: 5 Diseñadores.

3.7. Recolección de información:

TABLA 2: RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Técnicas	Instrumentos	Tipo de información
Entrevistas semiestructuradas Se aplicarán entrevistas a los miembros seleccionados de la muestra, incluyendo fabricantes, diseñadores y operarios. Las preguntas se enfocarán en innovaciones y percepciones relacionadas con el diseño y producción de calzado artesanal.	Cuestionario semiestructurado	Primaria
Encuestas Se aplicarán encuestas a expertos en diseño de calzado, las preguntas serán enfocadas en el aporte del diseñador de calzado en una empresa a fin.	Cuestionario semiestructurado	Primaria
Revisión documental Se analizarán documentos internos de APROCALZA, como reportes de producción, registros de diseños previos y estadísticas relacionadas con la comercialización. Además, se incluyó la revisión de literatura académica, empresarial y estudios previos en el área de diseño de calzado.	Matriz comparativa	Secundaria

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

3.7.1 Instrumentos de recolección de información

Estos instrumentos se han elegido considerando la naturaleza cualitativa de la investigación llevando así a comprender a profundidad la integración del diseño estratégico en las empresas.

TABLA 3: INSTRUMENTOS

Técnicas	Instrumentos	Tipos de información
Entrevista Permitirá el contacto directo con socios de Aprozalza.	Cuestionario no estructurado y estructurado.	Primaria
Encuesta Mediante esta técnica se logrará obtener información precisa a diseñadores de la Asociación.	Cuestionario no estructurado y estructurado.	Primaria
Análisis de documentos y bibliografías Se analizará documentos como planes nacionales, informes territoriales y libros que permiten un mejor soporte teórico.	Fichas bibliográficas Matriz comparativa Gráfico de jerarquía	Secundaria

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

3.7.1.1 Entrevistas semiestructuradas

Se aplicarán a gerentes, diseñadores y otros actores clave dentro de las empresas seleccionadas de APROCALZA. Estas entrevistas permitirán explorar percepciones, estrategias y prácticas relacionadas con el diseño estratégico, así como identificar

oportunidades y desafíos en su implementación. La flexibilidad de este método facilita la obtención de información detallada y contextualizada (Kvale, 2011).

3.7.1.2 Cuestionarios estructurados

Las encuestas se administrarán a un grupo de expertos en diseño de calzado con el fin de recopilar información particular sobre las metodologías, herramientas y enfoques del sector. Este instrumento permitirá que la información se recopile en un formato estandarizado que facilite el análisis comparativo desde una variedad de diferentes perspectivas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.7.1.3 Análisis documental

Se examinarán manuales sobre diseños, informes estratégicos y documentos internos de la empresa para identificar maneras y guías asociadas con el diseño estratégico en APROCALZA. Este instrumento ayudará a validar la información obtenida de las entrevistas y cuestionarios aplicados (Yin, 2018).

El uso combinado de estos instrumentos permitirá la triangulación de la información recopilada, asegurando un análisis más completo y profundo sobre la integración del diseño estratégico en APROCALZA.

3.7.2 Validación de instrumentos

Para asegurar que la información recopilada en esta investigación sea válida y confiables, se utilizará la triangulación de datos como la estrategia de validación principal.

La triangulación permite verificar la información recopilada utilizando diferentes fuentes y enfoques, lo que ayuda a minimizar sesgos y aumentar la precisión de los hallazgos. Aquí, el uso de entrevistas semi-estructuradas, cuestionarios y análisis de documentos proporciona una comprensión más completa del fenómeno en investigación, de modo que se analice la integración del diseño estratégico en la Asociación APROCALZA desde todos los ángulos relevantes.

Acorde con Vera (2005), la triangulación de datos no solo refuerza la fortaleza metodológica de una investigación, sino que también permite adquirir matices y dinámicas que de otra forma quedarían, sin duda, ocultos si se utilizara exclusivamente un solo método de recopilación. Al mismo tiempo que logra encontrar la viabilidad

del estudio, la triangulación de datos asegura la consecución de conclusiones coherentes, fundamentadas y representativas de la realidad organizacional de APROCALZA.

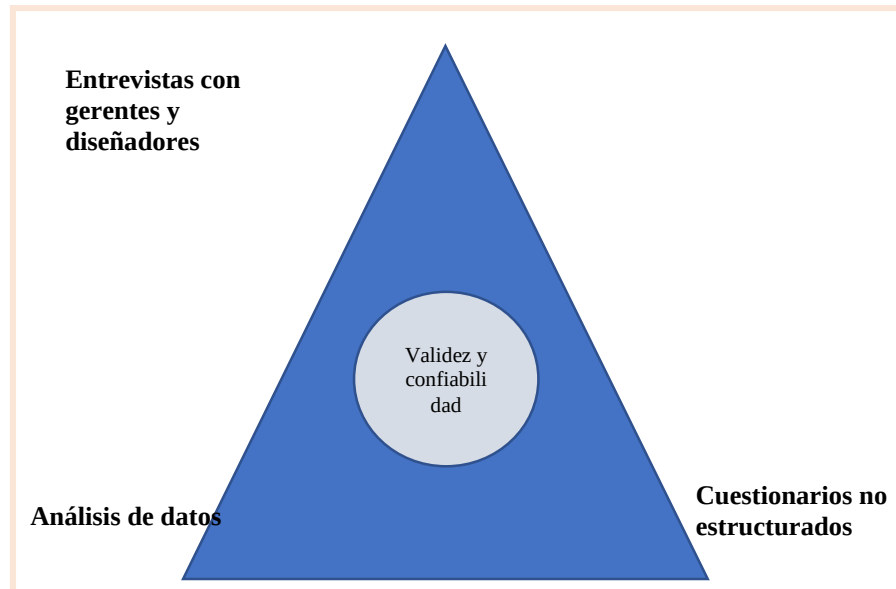


Figura 1: Triangulación de datos

Fuente: Vera, 2005

3.7.3. Operación de variables

3.7.3.1 Variable Independiente: Asociación APROCALZA

TABLA 4: VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable independiente: Asociación APROCALZA				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La Asociación APROCALZA, ubicada en Cevallos, Tungurahua, constituye un ejemplo destacado de manufactura artesanal de calzado, cuya contribución al desarrollo local ha sido ampliamente reconocida. Según Torres (2020), las asociaciones de artesanos juegan un rol importante en la economía local al preservar técnicas tradicionales y fomentar la innovación en el diseño de productos. La manufactura artesanal, caracterizada por procesos manuales y el uso de herramientas tradicionales, representa no solo un modelo de producción sostenible, sino también un	Asociación APROCALZA	*Número de miembros	¿Cuántos miembros activos tiene la organización?	Encuestas, entrevistas y revisión documental.
	Empresas artesanales de calzado		¿Con qué frecuencia se realizan reuniones organizativas?	Encuestas y entrevistas.
		*Uso de herramientas tecnológicas	¿Qué herramientas tecnológicas utilizan en la producción?	Entrevista Cuestionario
		*Métodos de manufactura artesanal empleados	¿Qué métodos específicos se emplean en la manufactura?	Empresarios, diseñadores, expertos.

vehículo de identidad cultural (Martínez & López, 2018).

Además, estudios como el de González y Pérez (2019) han demostrado que las asociaciones como APROCALZA no solo fortalecen la economía de sus miembros, sino que también mejoran sus capacidades técnicas y estratégicas a través de la colaboración y el aprendizaje colectivo. Este enfoque es particularmente relevante en la industria del calzado artesanal, donde la diferenciación basada en diseño y calidad es clave para competir en mercados locales e internacionales.

Clúster cuero y calzado

*Número de nuevos diseños desarrollados

¿Dentro de las siguientes actividades. ¿Cuales son las que se desarrollan manualmente, con la ayuda de maquinaria o solamente con el empleo de la maquinaria?

¿Desarrolla algún tipo de material textiles, insumos, dentro de su empresa?

¿Cuántos nuevos diseños han creado en el último año?

Revisión documental, entrevistas.

	*Participación en talleres o capacitaciones	¿Han asistido a talleres de diseño e innovación?	Encuestas, entrevistas
Clúster cuero y calzado	*Aumento de ingresos	¿Cómo han cambiado sus ingresos desde que son parte de APROCALZA?	Encuestas, entrevistas, análisis de datos económicos
	*Percepción de beneficios por parte de los miembros.	¿Qué beneficios destacan los miembros al ser parte de la asociación?	Encuestas, entrevistas

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

3.7.3.2 Variable dependiente: Gestión del Diseño

TABLA 5: VARIABLE DEPENDIENTE

Variable dependiente: Gestión del Diseño				
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Los principios del diseño trascienden la simple pregunta de “cómo producir” para incluir aspectos esenciales como “qué producir”, “para quién producir” y “por qué producir”. Esta amplitud ha propiciado una integración interdisciplinaria de conocimientos. Por un lado, la gestión se enfoca en niveles estratégicos, tácticos y operativos, mientras que el diseño aporta desde sus capacidades proyectuales,	Diseño de calzado	*Conceptualización	¿Qué es diseño de calzado para usted?	Entrevistas y encuestas
			¿Es fundamental el diseño para el desarrollo de productos?	Cuestionarios
		*Proceso de diseño	¿Conoce la empresa los elementos claves de éxito, los cuales permiten un buen desarrollo de los productos?	Empresarios, diseñadores y expertos.
			¿Para alcanzar los logros de la empresa, el diseño tiene una función clara para llegar a cumplirlos?	

cognitivas y creativas. Esta sinergia permite establecer políticas, programas y proyectos de diseño que se alinean con los objetivos organizacionales de manera coherente (Universidad de Bogotá, 2014).	Proceso de diseño	Conceptualización	¿La empresa emplea el proceso de diseño para la elaboración de sus productos?	Entrevistas y encuestas Cuestionarios
			¿Qué tipo de innovación han implementado en su empresa?	Empresarios, diseñadores y expertos
	Gestión del diseño	Incorporación de la gestión del diseño a las empresas.	¿Se ha beneficiado la empresa por la implementación de algún tipo de innovación?	
			¿En qué nivel se lleva a cabo las actividades de diseño?	
			¿Cómo compiten las empresas en el mercado?	
			¿La dirección de la empresa entiende al diseño como recurso de diferenciación?	

	¿El diseño desempeña un papel importante en la competitividad de la empresa?
	¿La empresa se encuentra organizada por áreas específicas de acuerdo a sus funciones?
Rol del diseñador	¿Qué actividad de diseño desarrolla el diseñador?
	¿Cuál cree que es la actividad de diseño más relevante para la empresa?
	¿Qué beneficios obtiene la empresa al contratar a un profesional de diseño?

Modelos de procesos
de gestión del diseño

¿Se revisa el trabajo final del área
de diseño mediante un análisis
para identificar y corregir errores?

¿Las autoridades encargadas de la
empresa apoyan al diseñador?

¿Los productos que produce la
empresa, tiene características
particulares que pueda identificar
el consumidor final

¿Se hace una investigación previa
acerca de nuevas tecnologías,
consumidores, proveedores,
tendencias, materiales, para
aplicar en las actividades de
diseño?

3.8. Procesamiento de la información

Para el procesamiento de la información se empleará un enfoque cualitativo que permita organizar la información de manera estructurada y fundamentada.

Por lo tanto, llevará a cabo la producción y la organización de los datos, de tal manera que se clasifiquen en grupos que reflejen los conceptos más relevantes del estudio. El análisis de contenido, (Bernete, 2013) afirma que permite conocer los patrones y las relaciones más sobresalientes de la información guardada, procurando que la evidencia documental sea cuidadosamente considerada.

Asimismo, se procederá a la triangulación de datos, proceso que permite contrastar la información que se obtiene de diversas fuentes (entrevistas, cuestionarios y documentos internos). No solo intensifica la validez del estudio, sino que a su vez proporciona una representación equilibrada de la realidad analizada (Denzin, 2012).

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis y discusión de los resultados

La investigación sobre el diseño estratégico de la Asociación APROCALZA se dividió en varias fases para conseguir una visión de conjunto sobre las amenazas y oportunidades de esta asociación. En primer lugar, se realizó una encuesta a una muestra del grupo de miembros de la Asociación de APROCALZA, con el objetivo de conocer sus percepciones y expectativas respecto al diseño estratégico y su posible incidencia en la industria del calzado.

En el segundo lugar, se llevó a cabo una búsqueda bibliográfica centrada en la investigación sobre la revisión del estudio de tendencias actuales del diseño estratégico en este sector, revisando estudios y trabajos previos sobre la innovación, la sostenibilidad y el posicionamiento en mercados locales e internacionales.

En tercer lugar, se desarrollaron entrevistas semiestructuradas con expertos en diseño estratégico y con líderes de la Asociación APROCALZA con el fin de obtener una perspectiva cualitativa sobre los enfoques utilizados en la organización. Finalmente, se realizó un análisis visual sobre los cambios que experimentó la identidad de marca y los productos diseñados a lo largo de los años para evidenciar las transformaciones que sufrió su imagen y sus propuestas de valor.

4.1.1 Guía metodológica

TABLA 6: GUÍA METODOLÓGICA

Guía metodológica para interpretar los modelos de gestión del diseño en la Asociación APROCALZA		
Primer momento: Entrevistas a gerentes de la asociación		
Actividad	Herramienta	Resultado
Selección de los gerentes clave involucrados en el diseño y producción.	Guía de entrevista Semi estructurada.	Aportan una visión interna sobre la gestión del diseño en la Asociación APROCALZA, sus estrategias, desafíos y limitaciones. Esto permite identificar barreras organizacionales y aspectos a mejorar en relación a la implementación del diseño como factor estratégico.
Aplicación de entrevistas de manera presencial o virtual.		
Transcripción y codificación de respuestas para identificar patrones y categorías emergentes.		
Segundo momento: Encuestas a profesionales del diseño de calzado		
Actividad	Herramienta	Resultado
Diseño del cuestionario con preguntas sobre prácticas de diseño, innovación y barreras en la industria.	Cuestionario Semi estructurado con preguntas cerradas y abiertas	Permiten conocer la percepción de quienes trabajan directamente en la creación e innovación de productos. Sus respuestas ayudan a evaluar el vínculo entre la competitividad y el diseño en la industria del calzado, así como a detectar posibles brechas entre las expectativas del sector y
Distribución de encuestas a profesionales mediante medios digitales y redes del sector.		

Recopilación y análisis cualitativo de los datos obtenidos.

las prácticas empresariales actuales.

Tercer momento: Análisis de matrices comparativas

Actividad	Herramienta	Resultado
Identificación de modelos de referencia en la gestión del diseño en la industria del calzado.	Matriz de comparación entre modelos de la Asociación	Proveen un análisis estructurado de distintos modelos de gestión del diseño, facilitando la identificación de
Creación de una matriz comparativa con criterios clave como innovación, tecnología, sostenibilidad y estrategias comerciales.	APROCALZA y empresas grandes de calzado como Gamus y Plasticaucho	tendencias, mejores prácticas y áreas donde APROCALZA puede mejorar.
Análisis crítico para detectar brechas y aspectos a mejorar en la Asociación APROCALZA.		Este enfoque comparativo permite contextualizar los hallazgos entre la Asociación estudiada con experiencias de grandes industrias como lo son Plasticaucho y Gamus.

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

4.2. Principales resultados

4.2.1. Entrevistas

TABLA 7: CARACTERIZACIÓN DE LA ENTREVISTA

Entrevistas dirigidas a las empresas que conforman la Asociación APROCALZA	
Este cuestionario tiene por objeto identificar los alcances al diseño estratégico en Asociación APROCALZA, ubicada en el cantón Cevallos.	
La información obtenida permitirá plantear propuestas que permitan a APROCALZA insertar el diseño en mejores condiciones.	
Nombre del entrevistado:	Ocupación:
Juan Carlos Barrera	Gerente Propietario
Luis Gavilanes	Gerente Propietario
Anibal Montesdeoca	Gerente Propietario
Alfredo Pérez	Gerente Propietario
Fecha: Sábado 15 de marzo del 2025	Lugar: Cantón Cevallos
Investigador: Evelyn Ortiz	

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

TABLA 8: ENTREVISTAS A GERENTES

Preguntas	Socio 1	Socio 2	Socio 2	Socio 4	Conclusiones
¿Cuál es la actividad principal de la empresa?	Calzado y marroquinería	Calzado y marroquinería	Calzado y marroquinería	Calzado y marroquinería	A partir de las respuestas obtenidas, se confirma que las actividades principales de la empresa están orientadas a la producción de calzado y marroquinería. Esta coincidencia en las respuestas refuerza la idea de que la empresa posee una identidad productiva clara dentro de la Asociación. Según Porter (1998), la ventaja competitiva de una organización se basa en su capacidad para diferenciarse dentro de su industria, ya sea a través de costos, calidad o innovación. En este sentido, la especialización en calzado y marroquinería puede constituir un factor clave para el posicionamiento estratégico y la sostenibilidad del negocio en el mercado.

Indique sus principales productos y la materia prima básica utilizada para su elaboración.	Calzado y correas. Cuero, sintético, plantas, pegamentos, hilos,	Calzado, carteras, correas. Cuero, plantas, pegamentos, hilos.	Calzado, correas, Carteras. Cuero, sintético, plantas, etc.	Calzado. Correas, carteras, cuero sintético, plantas, etc	Las respuestas obtenidas indican que los principales productos de la empresa son el calzado, las correas y las carteras. En cuanto a la materia prima utilizada en su elaboración, destaca el uso de cuero, materiales sintéticos, plantas (suelas), pegamentos e hilos. Esto sugiere que la empresa combina insumos naturales y sintéticos para fabricar sus productos, lo que puede influir tanto en la calidad como en la percepción del consumidor.
---	--	--	---	---	---

Según Kotler y Keller (2016), la selección de materiales y procesos productivos es un factor clave en la propuesta de valor de una marca, ya que influye en la diferenciación y competitividad del negocio.

¿La empresa forma parte de alguna asociación o clúster?	si	si	si	si	Las respuestas indican que la empresa forma parte de una asociación o clúster, lo que sugiere una estrategia de colaboración dentro de la industria del calzado y la marroquinería. Según Porter (2000), los clústeres industriales permiten mejorar la competitividad de las empresas al facilitar el acceso a proveedores, tecnología e innovación, además de fomentar la cooperación y el desarrollo del sector. En este sentido, la participación en una asociación o clúster puede representar un beneficio estratégico para la empresa, debido a que le permite fortalecer su red de contactos, compartir conocimientos y acceder a mejores oportunidades de mercado.
--	----	----	----	----	---

¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?	2000	1999	2005	2010	Las respuestas obtenidas muestran una variabilidad en los años indicados, lo que podría deberse a diferencias en la percepción de los encuestados o a cambios en la estructura empresarial a lo largo del tiempo. No obstante, los datos sugieren que las empresas comenzaron a operar con su razón social actual desde 1999 hasta 2010.
¿Con cuántos empleados cuenta actualmente la empresa? Por favor, incluya a todas las personas, considerando también a los que trabajan de forma externa y socios.	10	5	7	3	Las respuestas indican que la cantidad de empleados en la empresa varía entre 3 y 10 personas, incluyendo trabajadores externos y socios. Esta variabilidad puede reflejar diferencias en la percepción de los encuestados o posibles fluctuaciones en la plantilla laboral según la demanda y la estacionalidad del negocio.

¿Cual es su percepción en cuanto a la evolución en las ventas en los últimos 10 años?	Inestable	Inestable	Inestable	Inestable	Las respuestas indican unanimidad en la percepción de que el cambio en las ventas en la última década ha sido inestable. Esto sugiere que la empresa ha enfrentado fluctuaciones en la demanda, posiblemente debido a factores económicos, cambios en el mercado o variaciones en la oferta de materia prima.
¿Cuales fueron los mercados que más demandaron su producto?	Sierra	Sierra	Sierra	Sierra	Las respuestas demuestran similitud, en que la región Sierra ha sido el mercado con mayor demanda para los productos de la empresa. Esto sugiere que la asociación ha logrado posicionarse con éxito en esta región, posiblemente debido a factores como el clima, las preferencias de los consumidores o la adecuación del calzado y marroquinería a las necesidades locales.

Desde su punto de vista ¿Cuales son los factores claves que permite a la empresa competir en el sector?	Diferenciación en diseño de producto.	Liderazgo en costos	Diferenciación en diseño de producto.	Diferenciación en diseño de producto.	Los resultados muestran que el factor clave de competitividad para la empresa es la diferenciación en el diseño de producto, con una mención adicional al liderazgo en costos. Esto indica que la empresa busca destacarse en el mercado ofreciendo productos con diseños innovadores y atractivos, lo que puede ser una ventaja estratégica en un sector donde la estética y la identidad visual son determinantes en la decisión de compra.
El diseño de los productos y/o servicio de su empresa, ¿Dónde tienen su origen?	Internet	internet	internet	internet	Las respuestas indican unanimidad en que el diseño de los productos y/o servicios de la empresa tiene su origen en Internet. Esto sugiere que la empresa se inspira en tendencias globales, referencias digitales y posiblemente en plataformas de diseño y redes sociales para desarrollar sus productos.

Para generar nuevas ideas en cuanto a los productos ¿Qué aspectos se tiene a consideración?	Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.	Las respuestas muestran igualdad en que la generación de nuevas ideas para los productos de la empresa se basa en productos ya existentes. Esto indica un enfoque de innovación incremental, donde las mejoras y adaptaciones se realizan a partir de modelos previos en lugar de desarrollar diseños completamente nuevos.
¿Cómo puede definir al término “diseño”?	Es un arte que realmente por medio de él se puede lograr muchas expectativas para hacer un zapato y hacer algo exclusivo.	Es crear nuevos modelos que les gusten a los clientes.	Es innovar o crear algo nuevo.	Es usar nuevos materiales y colores para hacer mejores zapatos, más llamativos.	Las respuestas reflejan distintas interpretaciones del término "diseño", pero todas se centran en la creación de productos exclusivos y atractivos. Desde un enfoque artístico, pasando por la innovación, hasta el uso de nuevos materiales y colores, se destacan elementos clave que buscan satisfacer las expectativas del cliente y lograr una propuesta diferenciada en el mercado.

¿Para que contrata servicios de diseño?	Mejorar la reputación de la empresa Desarrollo de la marca.	Mejorar la reputación de la empresa.	Desarrollo de Marca	Relación del nuevo producto con otros productos de la empresa que ya están en el mercado	Las respuestas indican que la empresa contrata servicios de diseño principalmente para mejorar su reputación y el desarrollo de su marca. También se destaca la importancia de relacionar nuevos productos con otros ya existentes en el mercado, lo que sugiere una estrategia de coherencia en el portafolio de productos para fortalecer la identidad de la marca.
¿El diseño constituye una herramienta para posicionarse en el mercado?	Siempre	A veces	A veces	A veces	Las respuestas indican que el diseño se considera una herramienta para posicionarse en el mercado, pero con una percepción de que su impacto puede ser variable ("a veces"). Esto sugiere que, aunque el diseño tiene un papel importante, para los gerentes no siempre es suficiente por sí solo para asegurar una ventaja competitiva.

¿Como utiliza al diseño para posicionarse en el mercado?	Haciendo algo diferente al resto	Elaborando Calzado Diferente	Creando diseños para vender en el mercado variedad	Tener variedad de modelos, con diferentes textiles de mejor calidad.	Las respuestas indican que la empresa utiliza el diseño como una estrategia para posicionarse en el mercado mediante la diferenciación. Esto se logra a través de la creación de productos únicos que se destacan por su variedad de modelos, el uso de materiales de calidad y el desarrollo de diseños innovadores que se alejan de la oferta estándar del mercado.
¿El diseño en qué campos de acción interviene?	En el desarrollo del producto.	En el diseño, en los materiales y en el empackado.	En la elaboración de la mordería y en la combinación de los colores.	En la investigación de nuevos diseños y en la elaboración del calzado.	Las respuestas indican que el diseño interviene en varios campos de acción dentro del proceso de producción, destacándose áreas clave como el desarrollo del producto, la selección de materiales, el diseño de la moldería y la combinación de colores, así como la investigación de nuevos diseños. Estos aspectos sugieren que la empresa se enfoca no solo en la estética del producto final, sino también en la

funcionalidad, la calidad de los materiales y
la innovación constante.

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Conclusiones generales

Mediante el análisis de las conclusiones del presente estudio se pudo afirmar que el diseño estratégico que tiene la Asociación APROCALZA tiene un rol fundamental en la manera de diferenciarse en el sector del calzado. Ésta ha podido posicionarse usando el enfoque de diferenciación en el diseño de sus productos, destacando además de la calidad de sus materiales en la innovación de sus diseños o en la capacidad de respuesta que se les ha dado a las demandas de mercado. La perspectiva de inestabilidad en el ámbito de las ventas en el último periodo de tres años denota la importancia de desarrollar estrategias de innovación y adaptación en el diseño, lo cual podría ayudar a estabilizar su duración de competitividad en el mercado.

Por otra parte, el diseño no se limita únicamente al ámbito de la concepción estética, sino que también incluye otros aspectos relevantes, tales como la elección de materiales, la elaboración del modelado de zapatos o la investigación de los modelos nuevos. Estos puntos evidencian que la Asociación APROCALZA está utilizando el diseño como estrategia principal que contribuye no solo a mejorar la imagen y el avance del nombre de la marca, sino que, además, influye positivamente en la calidad y en la funcionalidad de sus productos. Este enfoque imperante del diseño otorga a la asociación competitividad y la capacita para poder realizar productos singulares y diferenciados a la vez que son adecuados a las necesidades del consumidor.

Finalmente, la utilización del diseño como herramienta de posicionamiento en el mercado evidencia la necesidad de que los productos sean diferenciados y que resalten ante la competencia. Con ello, la Asociación APROCALZA, centrada en este último aspecto y ante la diversidad, logra ser relevante para un mercado cambiante, sosteniéndose a través del diseño como forma de crecimiento. Al menos, para alcanzar una estabilidad de las ventas y una posición más firme, la compañía requerirá innovar para seguir tendencias y conseguir dimensiones diversas a través del diseño estratégico.

Los resultados de este análisis, por lo tanto, sugieren que el diseño estratégico es considerado un elemento importante dentro del éxito y competitividad de la Asociación APROCALZA ya que esta puede superar las dificultades si se produce una buena modelización de las estrategias de diseño y así se puede posicionar la empresa en el mercado.

4.2.2. Encuestas

TABLA 9: CARACTERIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS

Encuesta dirigida a los profesionales en diseño de calzado	
Este cuestionario tiene por objeto conocer el aporte del diseño a una empresa de calzado para su mejor desarrollo.	
La información obtenida permitirá plantear propuestas que permitan a APROCALZA insertar el diseño en mejores condiciones..	
Nombre del entrevistado:	Área que se desempeña:
Walter Santiago Chaglla Chango	Diseño y desarrollo
Christhian Vladimir Aguilar Guato	Producción
Andres Camacho	Diseño
Bárbara Guzman	Diseño
Fecha: Sábado 15 de marzo del 2025	Lugar: Ambato
Investigador: Evelyn Ortiz	

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

TABLA 10: ENCUESTA A PROFESIONALES EN DISEÑO DE CALZADO

Preguntas	Profesional 1	Profesional 2	Profesional 3	Profesional 4	Conclusiones
¿Cuántos años de experiencia tienes en el diseño de calzado?	10 años	22 años	22 años	6 años	Los diseñadores encuestados tienen, en promedio, 15 años de experiencia, lo que refleja un alto nivel de conocimiento en la industria del calzado. Mientras algunos han visto la evolución del sector por más de 20 años, otros con menos trayectoria aportan una mirada fresca sobre los desafíos actuales. Esto sugiere que el diseño no solo se basa en la creatividad, sino también en la experiencia y la adaptación a nuevas tendencias, destacando la importancia de seguir innovando y aprendiendo en un mercado de cambios constantes.
¿En qué tipo de empresa trabajas actualmente?	Mediana	Mediana	Grande	Pequeña	Las respuestas muestran que los diseñadores encuestados trabajan en distintos tipos de empresas, con una presencia mayoritaria en empresas medianas. Esto indica que la

gestión del diseño en el sector del calzado varía según el tamaño de la empresa.

Las empresas medianas y grandes suelen tener más recursos para invertir en innovación y tecnología, permitiendo una mayor estructuración del diseño dentro de la estrategia empresarial. En contraste, en las empresas pequeñas, el diseño puede verse más limitado por la falta de presupuesto o personal especializado, aunque también puede ofrecer mayor flexibilidad y creatividad en los procesos.

Este panorama refleja que el diseño es clave en todos los niveles de la industria, pero su alcance y aplicación dependen de la capacidad y enfoque de cada empresa.

¿Consideras que el diseño es un factor clave para la competitividad de una marca de calzado?	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Las respuestas indican un consenso claro sobre la importancia del diseño en la competitividad de una marca de calzado, ya que todos los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Esto refuerza la idea de que el diseño no es solo una cuestión estética, sino un elemento estratégico que influye en la diferenciación del producto, la percepción del consumidor y el posicionamiento en el mercado.
					Este resultado sugiere que, desde la perspectiva de los diseñadores, las empresas que invierten en diseño tienen una ventaja competitiva, ya sea a través de innovación en materiales, funcionalidad o identidad visual. Sin embargo, el reto sigue siendo que las empresas reconozcan este valor y lo integren de manera efectiva en su modelo de negocio.

¿Cuán valorado crees que es el diseño dentro de las empresas de calzado en las que has trabajado?

Poco valorado

Valoración
Media

Valoración
Media

Poco
Valorado

Las respuestas reflejan que el diseño no es plenamente reconocido dentro de las empresas de calzado, ya que la mayoría de los encuestados considera que tiene una valoración media o baja. Esto sugiere que, aunque se reconoce su importancia, en la práctica no siempre recibe el apoyo, la inversión o la integración estratégica que necesita.

La falta de valoración puede estar relacionada con limitaciones presupuestarias, una cultura empresarial enfocada en la producción antes que en la innovación, o la ausencia de una estructura que permita que el diseño tenga un rol más influyente en la toma de decisiones. Este resultado evidencia la necesidad de fortalecer la gestión del diseño dentro de las empresas para aprovechar su potencial en la diferenciación y competitividad del sector.

¿Qué aspectos del diseño consideras más importantes para mejorar la competitividad de una empresa de calzado?	Funcionalidad del producto	Funcionalidad del producto	Identidad de marca	Estética y tendencias	Las respuestas muestran que los diseñadores valoran diversos aspectos del diseño como clave para mejorar la competitividad en la industria del calzado, destacando principalmente la funcionalidad del producto, la identidad de marca y la estética/tendencias. Esto indica que la competitividad no depende solo de la apariencia del calzado, sino también de su usabilidad y diferenciación en el mercado. La funcionalidad es esencial para garantizar comodidad y calidad, mientras que la identidad de marca permite posicionarse y generar reconocimiento entre los consumidores. Por otro lado, el uso de tecnología en el diseño fue mencionado por un encuestado, lo que resalta la importancia de la innovación digital como un factor emergente en la industria. Estos resultados reflejan que una estrategia de
	Estética y tendencias		Uso de tecnología en diseño		
	Identidad de marca				

					diseño competitiva debe equilibrar innovación, identidad y funcionalidad para responder a las demandas del mercado actual.
¿Recibes capacitación o actualización constante en tendencias y herramientas de diseño?	A veces, pero no frecuente.	A veces, pero no frecuente.	Si, de manera regular	A veces, pero no frecuente.	Las respuestas indican que la mayoría de los diseñadores recibe capacitación ocasional pero no frecuente, y solo uno de los encuestados accede a formación de manera regular. Esto refleja una debilidad en la actualización profesional continua, que es fundamental en un sector tan dinámico como el del calzado. La falta de capacitación constante puede limitar la capacidad de los diseñadores para mantenerse al día con nuevas tendencias, tecnologías y enfoques sostenibles, afectando tanto la calidad del producto como la innovación en las empresas. Este resultado evidencia la necesidad de implementar programas de formación más

								sólidos y accesibles que fortalezcan el rol estratégico del diseño en la industria.
¿Cuál consideras que es la principal barrera para una mejor gestión del diseño en la industria del calzado?	Falta de inversión en diseño e innovación	de inversión en diseño e innovación	Falta de inversión en formación e gestión del diseño	de inversión en formación e gestión del diseño	Falta de inversión en formación e gestión del diseño			Por un lado, la falta de inversión limita la incorporación de nuevas tecnologías, materiales y procesos creativos; por otro, la carencia de formación en gestión impide que los diseñadores asuman roles estratégicos dentro de las empresas. Estos factores combinados generan un entorno donde el diseño pierde protagonismo como herramienta competitiva. Esto sugiere la necesidad de políticas empresariales que prioricen tanto el financiamiento como la capacitación en diseño estratégico.
En tu experiencia, ¿las empresas consideran al diseñador como un	A veces	A veces	Siempre	A veces				Esto sugiere que, aunque se reconoce el valor del diseño, muchas empresas aún lo ven como un rol operativo más que como una figura clave en la planificación y desarrollo del negocio. Integrar

actor estratégico en la toma de decisiones?					al diseñador desde las etapas iniciales permitiría alinear mejor el producto con las necesidades del mercado, fortalecer la identidad de marca y potenciar la innovación. Este resultado refleja una oportunidad para redefinir el lugar del diseño en la estructura empresarial.
¿En qué medida las empresas de calzado con las que has trabajado implementan herramientas digitales en el proceso de diseño?	Parcialmente digitalizado (combinación de herramientas digitales y manuales)	Parcialmente digitalizado (combinación de herramientas digitales y manuales)	Totalmente digitalizado (software CAD, modelado 3D, etc.)	Parcialmente digitalizado (combinación de herramientas digitales y manuales)	Las respuestas indican que la mayoría de los diseñadores trabaja en entornos parcialmente digitalizados, donde se combinan herramientas digitales con procesos manuales. Solo uno de los encuestados afirma que su empresa cuenta con un proceso totalmente digitalizado, utilizando software especializado como CAD o modelado 3D.
¿Qué tan preparada consideras que está la industria del calzado en tu país para	En proceso de adaptación	En proceso de adaptación	Muy Preparada	En proceso de adaptación	Las respuestas muestran que, en general, los diseñadores perciben que la industria del calzado en su país está en proceso de adaptación para incorporar estrategias de diseño.

**incorporar
estrategias de diseño?**

Tres de los cuatro encuestados coinciden en esta visión, mientras que solo uno considera que la industria está muy preparada.

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis de las Encuestas

Los diseñadores encuestados tienen, en promedio, 15 años de experiencia, lo que refleja un alto nivel de conocimiento y trayectoria en el sector. Mientras algunos han presenciado la evolución de la industria por más de dos décadas, otros aportan una mirada fresca sobre los retos actuales, lo que enriquece el análisis desde distintas generaciones profesionales. Además, trabajan en empresas de diversos tamaños predominantemente medianas lo cual permite observar cómo la gestión del diseño varía según la capacidad organizativa, los recursos disponibles y la cultura empresarial. Mientras que las empresas grandes y medianas ofrecen mayores posibilidades de estructurar procesos de diseño, en las pequeñas, aunque más limitadas en recursos, se valora la flexibilidad y la creatividad.

Las respuestas reflejan un consenso claro sobre la relevancia que tiene el diseño como elemento estratégico para la competitividad. Todos los participantes de las encuestas estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que confirma que el diseño ya no se percibe solo como un elemento decorativo, sino como un método esencial que logra la diferenciación de producto, el posicionamiento de marca y la conexión con el consumidor. Sin embargo, esta percepción positiva no se traduce necesariamente en una alta valoración dentro de las empresas: la mayoría señaló que el diseño tiene una valoración media o baja, lo cual revela una desconexión entre el reconocimiento teórico y su aplicación práctica en la estrategia empresarial.

Con relación a la determinación de los factores más significativos del diseño, se encontraron de forma mayoritaria como tales, la funcionalidad del producto y la identidad de la marca. A partir de estos aspectos puede interpretarse que la competitividad en el calzado no únicamente depende del aspecto visual, sino también de la comodidad, el rendimiento del producto y su ajuste al estilo de vida del consumidor. También se mencionó el uso de herramientas tecnológicas como uno de los factores emergentes y se requiere cada vez más de la incorporación de innovación digital en los procesos creativos.

En cuanto a la capacitación continua, la mayoría de los diseñadores afirmaron recibir capacitación ocasional, mientras que solo uno tiene acceso a sesiones de capacitación regulares. Esta falta de formación obstaculiza las posibilidades de innovar y adaptarse

a nuevos diseños, tendencias y tecnologías, lo que, a su vez, limita la competitividad del diseño. De manera similar, las barreras más importantes identificadas para mejorar la gestión del diseño fueron la insuficiencia de financiamiento y la ausencia de educación en gestión estratégica, que son dos razones principales que afectan al potencial del diseño como herramienta de desarrollo empresarial.

Asimismo, se evidenció que los diseñadores, en su mayoría solo participan ocasionalmente para tomar decisiones estratégicas empresariales. Esto indica que su rol sigue estando más ligado a la ejecución operativa que a la planificación estratégica, lo cual reduce su impacto dentro del modelo de negocio. También se identificó que los entornos de diseño son mayormente parcialmente digitalizados, lo que refleja un avance en el uso de tecnología, pero aún con mucho espacio para mejorar la integración de herramientas como CAD o modelado 3D.

Finalmente, los encuestados coinciden en que la industria del calzado en el país está aún en proceso de adaptación para incorporar estrategias de diseño más integrales. Aunque se observan esfuerzos por parte de algunas empresas, todavía existe una brecha significativa para consolidar una cultura organizacional que valore e integre plenamente el diseño como un eje estratégico.

4.3. Análisis de las entrevistas elaboradas a las empresas pertenecientes a la Asociación APROCALZA.

4.3.1. Actividad principal empresarial

TABLA 11: ANÁLISIS DE FRECUENCIA

Actividad Principal	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	(%)
Calzado y marroquinería	x	x	x	x	3	75%
Solo calzado				x	1	25%
Total						100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

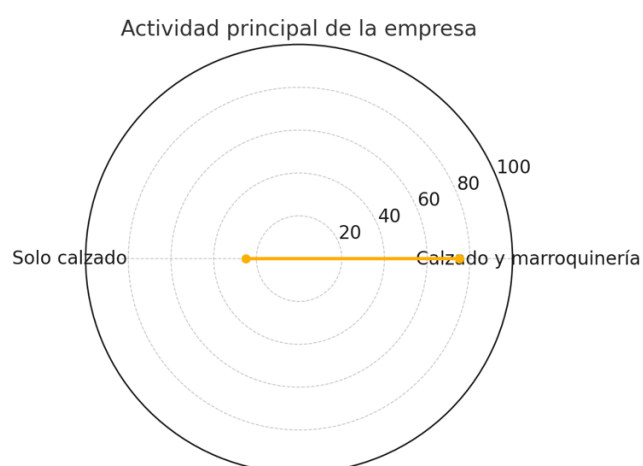


Figura 2: Actividad principal de la empresa

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

El 75% de las empresas encuestadas se dedica tanto al calzado como a la marroquinería, mientras que solo el 25% se enfoca exclusivamente en calzado. Este dato sugiere una tendencia hacia la diversificación de productos dentro de las empresas asociadas a APROCALZA.

4.3.2. Principales productos y materia prima

TABLA 12: PRINCIPALES PRODUCTOS

Productos	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	Porcentaje (%)
calzado	x	x	x	x	4	100%
correas	x	x	x		3	75%
Carteras	x	x			2	50%
Total						100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

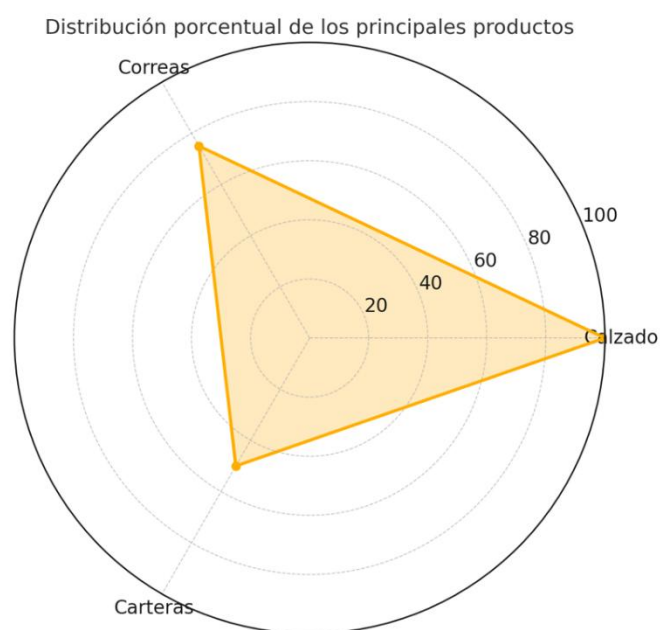


Figura 3: Principales productos

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

4.3.3. Principales materias primas

TABLA 13: PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS

Materia prima	Socio	Socio	Socio	Socio	Frecuencia	Porcentaje
	1	2	3	4		(%)
Cuero	x	x	x	x	3	100%
Sintético	x	x	x	x	4	75%
Plantas	x	x	x	x	4	100%
Pegas	x	x	x	x	4	100%
Hilos	x	x	x	x	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

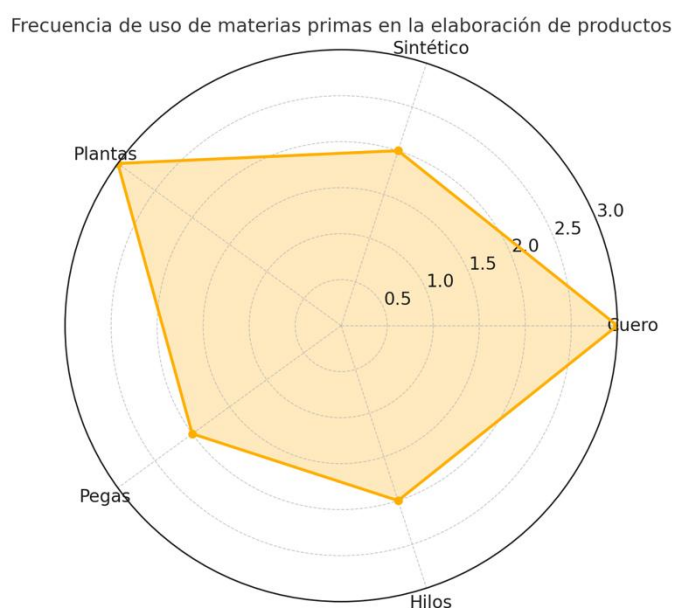


Figura 4: Materia prima

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

El 100% de las entidades encuestadas produce calzado, lo que confirma su papel central dentro del sector y su importancia como eje principal de la actividad económica de los socios de APROCALZA. Este resultado no solo evidencia una especialización del gremio, sino también una consolidación en el conocimiento y dominio del proceso productivo de este tipo de artículo, confirmando de esta manera la respuesta general de la pregunta 1.

Por otro lado, el 75% de las empresas también produce correas y el 50% incluye carteras en su portafolio, esto demuestra una clara tendencia hacia la diversificación de productos. Esta estrategia puede entenderse como una respuesta a las demandas del mercado, permitiendo a las empresas ampliar su oferta y aprovechar mejor sus capacidades de producción y diseño. Como afirma Kotler y Armstrong (2017), diversificar productos dentro de un mismo nicho permite fortalecer la identidad de marca y crear nuevas oportunidades de fidelización con los consumidores. En este contexto, la diversificación dentro del rubro de la marroquinería también representa una oportunidad para que el diseño juegue un papel más estratégico y transversal en la propuesta de valor de estas empresas, de tal modo que las empresas usen los materiales e insumos más comunes para la elaboración de calzado y la marroquinería.

4.3.4. Pertenece a una asociación o clúster

TABLA 14: FRECUENCIAS, ASOCIACIÓN O CLÚSTER

Pertenece a una Asociación o Clúster	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	x	x	x	x	4	100%
No						0%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

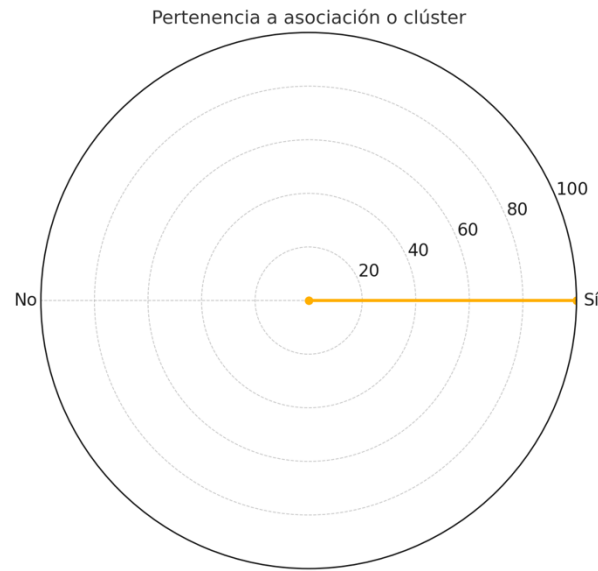


Figura 5: Pertenencia a Asociación o clúster

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

El 100% de las empresas encuestadas afirmó formar parte de una asociación o clúster. Este resultado indica una alta participación gremial y un interés compartido por fortalecer el trabajo colaborativo dentro del sector. La ausencia de respuestas negativas evidencia una cultura organizacional orientada a la cooperación y la búsqueda de beneficios comunes. Esta afiliación puede facilitar el acceso a redes, capacitaciones, y espacios de innovación colectiva.

4.3.5. Tabla de frecuencia año de inicio

TABLA 15: FRECUENCIA AÑO DE INICIO

	Socio	Socio	Socio	Socio	Frecuencia	Porcentaje
	1	2	3	4		(%)
Año de inicio	1999	2000	2005	2010		
	25%	25%	25%	25%	1	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025



Figura 6: Año de inicio de la razón Social

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

Todas las empresas comenzaron a operar con su razón social actual en años distintos, pero dentro de un rango temporal de 1999 a 2010. Cada año representa el 25% del total, lo que refleja una distribución uniforme y una permanencia significativa en el sector. Este dato evidencia que las empresas cuentan con entre 13 y 25 años de trayectoria, lo que sugiere experiencia acumulada y adaptación a los cambios del mercado.

4.3.6. Tabla de frecuencia cantidad de empleados

TABLA 16: FRECUENCIA CANTIDAD DE EMPLEADOS

Cantidad de empleados	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Porcentaje (%)
10	x				40%
5		x			20%
7			x		28%
3				x	12%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

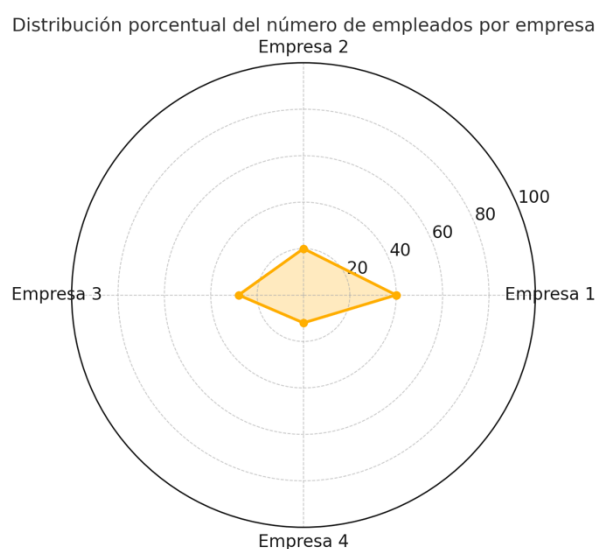


Figura 7: Número de empleados de la empresa
Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

La mayoría de las entidades entrevistadas cuentan con un número reducido de empleados, incluyendo personal externo y socios. La empresa con más colaboradores representa el 40% del total, mientras que la que menos tiene, solo el 12%. El promedio general es de 6.25 empleados por empresa, lo cual indica estructuras pequeñas o medianas, probablemente con operaciones artesanales o semi-industriales. Esta característica es común en sectores productivos como el calzado, donde muchas empresas son familiares o funcionan con equipos reducidos.

4.3.7. Evolución en ventas

TABLA 17: EVOLUCIÓN EN VENTAS

Respuestas	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	Porcentaje (%)
Estable	x	x	x	x	4	100%
Inestable					0	0%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025



Figura 8: Evolución en ventas

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

Las respuestas muestran una igualdad en cuanto a la percepción de la evolución de las ventas: el 100% de los empresarios la consideran inestable en la última década. Esta percepción revela un comportamiento del mercado marcado por la incertidumbre, probablemente asociado a factores como fluctuaciones económicas, pandemia, cambios en la demanda, competencia creciente y falta de políticas de apoyo sostenidas al sector. La inestabilidad en las ventas puede reflejar dificultades para consolidar canales de comercialización estables o una débil diferenciación de productos.

4.3.8. Mercados más demandados

TABLA 18: MERCADOS MÁS DEMANDADOS

Respuestas	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	Porcentaje (%)
Costa						
Sierra	x	x	x	x	4	100%
Oriente						
Galápagos						

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

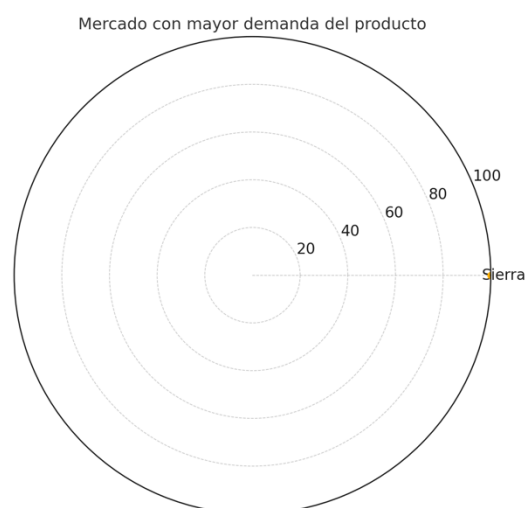


Figura 9: Mercados más demandados

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

El 100% de los entrevistados identificó a la región Sierra como el principal mercado demandante de sus productos. Esta coincidencia sugiere una preferencia regional consolidada, posiblemente relacionada con factores culturales, climáticos o de estilo que hacen que el calzado producido tenga mayor aceptación en esta zona. También puede estar asociada a canales de distribución establecidos o mayor reconocimiento de marca en la región.

4.3.9. Factores que permiten competir en el sector

TABLA 19: FACTORES QUE PERMITEN COMPETIR CON EL SECTOR

Respuestas	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diferenciación en diseño de producto	x	x	x		3	75%
Liderazgo en costos				x	1	25%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

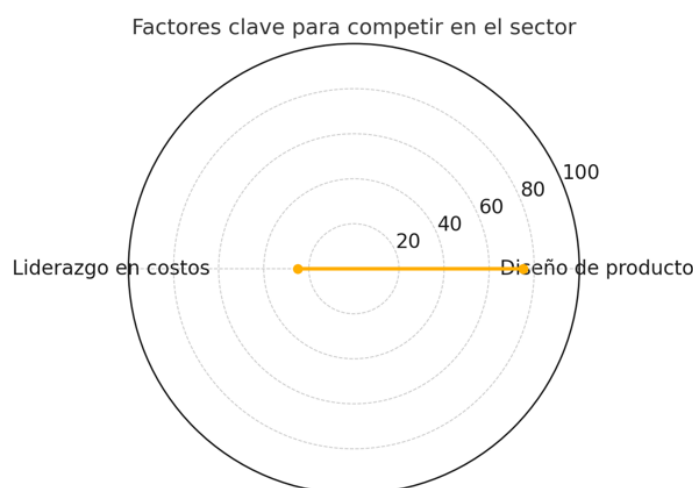


Figura 10: Factores que permiten competir en el sector
Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de resultados

El 75% de los entrevistados considera que la diferenciación en el diseño del producto es el principal factor que permite a su empresa competir en el mercado. Esto resalta el valor del diseño no solo como elemento estético, sino como una estrategia clave de posicionamiento y propuesta de valor. Por otro lado, una sola empresa (25%) destaca el liderazgo en costos como su ventaja competitiva, lo que indica que la competencia basada en precio es menos prioritaria en este grupo de empresas. Este patrón refuerza la percepción del diseño como un motor de competitividad más sostenible a largo plazo.

4.3.10. Origen del diseño

TABLA 20: ORIGEN DEL DISEÑO

Respuestas	Socio 1	Socio 2	Socio 3	Socio 4	Frecuencia	Porcentaje (%)
Internet	x	x	x	x	4	100%
Otros						

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

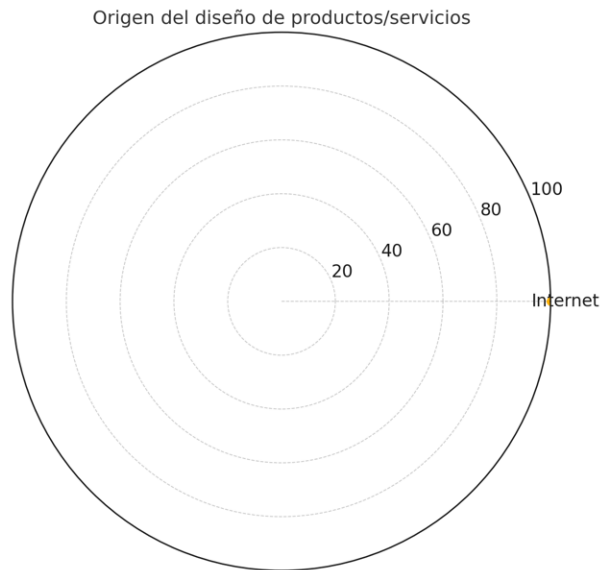


Figura 11: Origen del diseño

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

El 100% de los entrevistados afirmó que el diseño de sus productos tiene su origen en Internet, lo que indica una fuerte dependencia de plataformas digitales como fuente de inspiración. Esta práctica puede estar motivada por la facilidad de acceso a tendencias globales y la rapidez para identificar estilos populares. Sin embargo, también puede limitar el desarrollo de propuestas auténticas, innovadoras o adaptadas a contextos locales. El uso de Internet como única fuente sugiere la ausencia de procesos internos de investigación de mercado o de diseño centrado en el usuario.

4.3.11. Aspecto considerado para generar nuevas ideas de diseño

TABLA 21: ASPECTO CONSIDERADO PARA GENERAR NUEVAS IDEAS DE DISEÑO

Respuestas	Socio	Socio	Socio	Socio	Frecuencia	Porcentaje
	1	2	3	4		(%)
Producto ya existente	x	x	x	x	4	100%
otros						

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

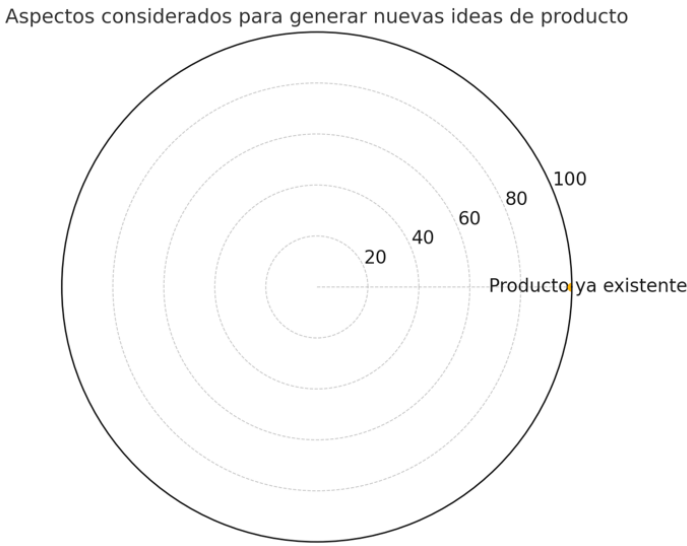


Figura 12: Aspectos para generar nuevas ideas de un producto

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

El 100% de los entrevistados manifestó que, al momento de generar nuevas ideas, se basan en productos ya existentes dentro de la empresa. Este patrón indica una tendencia hacia el rediseño o modificación de modelos anteriores, lo cual puede facilitar el desarrollo y reducir riesgos.

4.3.12. Análisis cuantitativo

Definición del término diseño

Socio 1 Diseño como arte y exclusividad:

“Es un arte que realmente por medio de él se pueden lograr muchas expectativas para hacer un zapato y hacer algo exclusivo”. Esta definición relaciona el diseño con la expresión artística y con la diferenciación a través de la exclusividad, una visión común en productos hechos a mano o personalizados.

Socio 2 Diseño como respuesta al cliente:

“Es crear nuevos modelos que les gusten a los clientes”. Aquí, el diseño se concibe como una herramienta de conexión con el mercado y el gusto del consumidor, lo que destaca su función comercial y comunicativa.

Socio 3 Diseño como innovación

“Es innovar o crear algo nuevo”. Esta respuesta subraya el papel del diseño como motor de cambio y renovación, alineado con tendencias modernas de competitividad e investigación de producto.

Socio 4 Diseño como aplicación de nuevos materiales y colores

“Es usar nuevos materiales y colores para hacer mejores zapatos, más llamativos”. En este caso, se destaca el componente técnico y visual del diseño, lo cual refleja una comprensión funcional que apunta a mejorar la calidad y atractivo del producto.

Conclusiones

Las definiciones recopiladas revelan que los empresarios tienen una comprensión diferente pero complementaria del diseño, unificando la estética, la funcionalidad, el marketing y la invención. Aunque esta perspectiva es intuitiva, sirve como un punto de partida útil para introducir el diseño estratégico dentro de sus procesos productivos. Si se les entrena y asesora adecuadamente, los emprendedores podrían fortalecer estas ideas y convertirlas en herramientas tangibles que mejoren la competitividad.

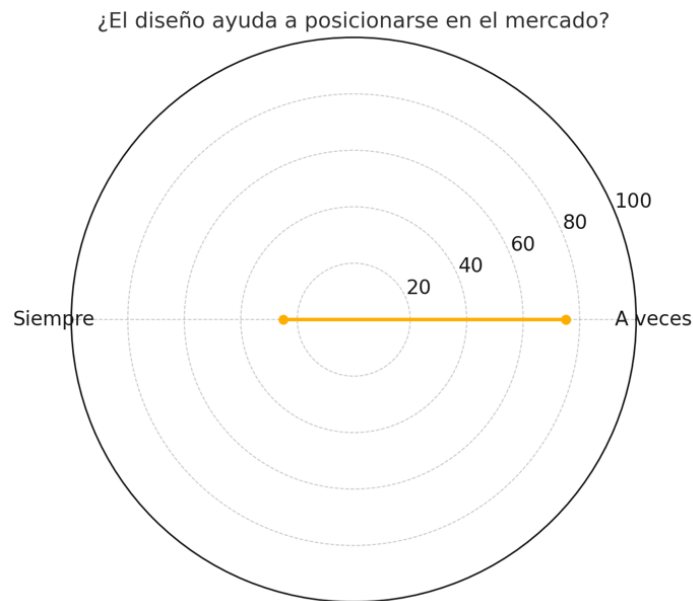


Figura 14: El diseño y el posicionamiento en el mercado

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

Se percibe que el diseño a veces funciona como herramienta de posicionamiento en el mercado para el 75% de los entrevistados, mientras el 25% cree que siempre es así. Esta diferencia muestra que todavía hay una percepción desintegrada sobre el diseño como un recurso estratégico, lo cual indica que su uso depende de condicionantes tales como presupuesto, enfoque comercial o tipo de producto. La visión intermitente del diseño puede restringir la consolidación de la marca y conservación de clientes. Estos datos indican que existe una oportunidad para mejorar la comprensión del diseño como un elemento integral y continuo en el modelo de negocio.

4.3.14. Utilización del diseño para posiscionarse en el mercado

¿Cómo utiliza al diseño para posicionarse en el mercado?

Las respuestas permiten identificar una visión clara del diseño como una herramienta de diferenciación, orientada a destacar frente a la competencia. A continuación, se agrupan las ideas principales en tres categorías emergentes:

1. Diferenciación frente al mercado:

- “Haciendo algo diferente al resto”
- “Elaborando calzado diferente”.

Estas respuestas reflejan una estrategia clara de posicionamiento por singularidad, donde el diseño se utiliza para romper la homogeneidad del mercado.

2. Variedad como valor de marca:

- “Creando diseños para vender en el mercado variedad”
- “Tener variedad de modelos, con diferentes textiles de mejor calidad.

Aquí se percibe al diseño como generador de opciones para el cliente, aportando diversidad, innovación en materiales y calidad estética.

Análisis e interpretación

Los encuestados consideraron el diseño una herramienta para alcanzar diferenciación, diversidad y mejora en la calidad del producto. La amplia gama de diseños, la utilización de nuevos insumos, y la elaboración de creativas propuestas son considerados fundamentales para diferenciarse. Este aspecto está enfocado en la experiencia de los clientes, al valor estético, y a la continua disponibilidad de la oferta. A pesar de ser intuiciones empíricas, reflejan una comprensión estratégica del diseño como valor competitivo.

4.3.15. Campos de acción en los que interviene el diseño

¿En qué campos de acción interviene el diseño?

Las respuestas de los entrevistados evidencian una comprensión amplia del rol del diseño en distintos momentos del proceso productivo y creativo. A partir del análisis de contenido, se identifican cuatro campos de acción principales:

1. Socio 1 desarrollo del producto:

“En el desarrollo del producto.”

El diseño es visto como parte central del proceso de creación y mejora del calzado, desde sus etapas iniciales.

2. Socio 2, selección de materiales y empaque:

“En el diseño, en los materiales y en el empackado.”

Se reconoce el diseño como elemento que interviene tanto en el producto como en la presentación y experiencia del cliente.

3. Socio 3, aspectos técnicos del diseño:

“En la elaboración de la moldería y en la combinación de los colores.”

Esta respuesta muestra un enfoque técnico, vinculado a la forma, funcionalidad y estética del producto.

4. Socio 4, investigación e innovación:

“En la investigación de nuevos diseños y en la elaboración del calzado.”

El diseño también se asocia con la búsqueda de tendencias e innovación, no solo con la ejecución.

Análisis e interpretación

Los entrevistados reconocen que el diseño aparece en varias etapas, desde la concepción del producto hasta la presentación final. Se ha enfatizado su papel en la selección de materiales, estética, embalaje e incluso en la innovación. Esto resalta la capacidad de respuesta del diseño más allá de lo visual. También indica una comprensión emergente de su importancia estratégica en los avances de procesos y productos.

4.3.16. Análisis de datos de las encuestas elaboradas a los profesionales del diseño involucrados en el desarrollo de calzado.

4.3.4.3.1 Tabla de Frecuencia: Años de Experiencia en Diseño de Calzado

TABLA 23: AÑOS DE EXPERIENCIA EN DISEÑO DE CALZADO

Profesional	Años de experiencia	Porcentaje
1	10	16.67%
2	22	36.67%
3	22	36.67%
4	6	10%
Promedio	15	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

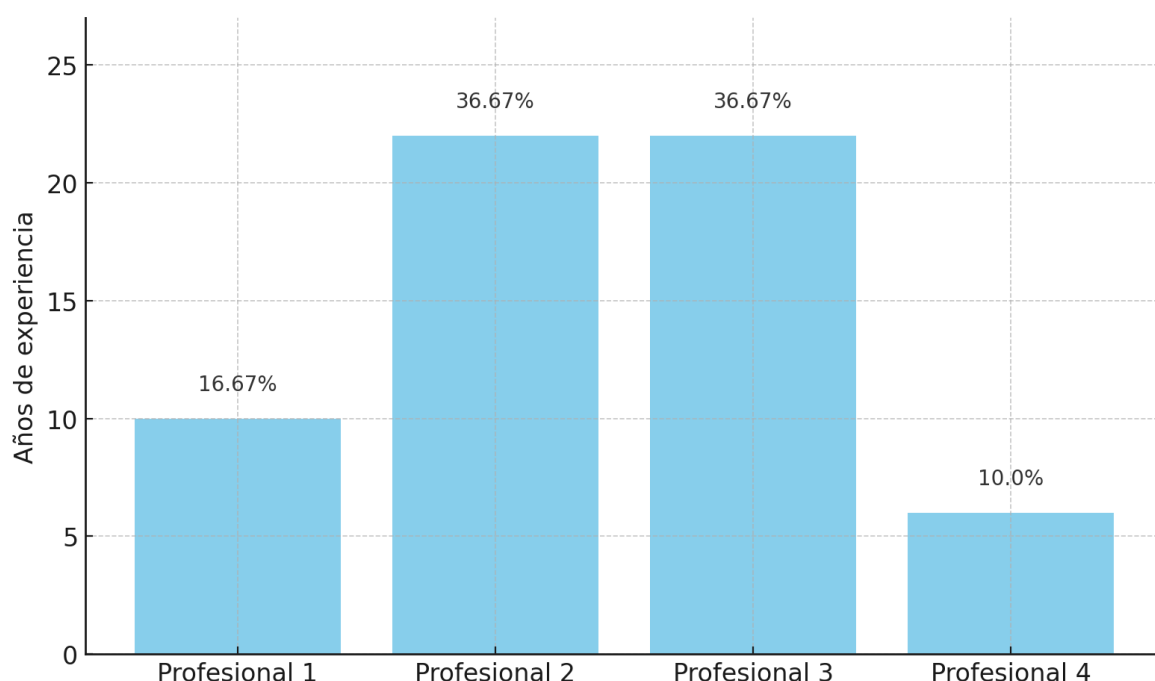


Figura 15: Comparación de años de experiencia en diseño de calzado

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

Los diseñadores encuestados tienen un promedio de 15 años de experiencia diseñando calzado, lo cual refleja grandes conocimientos y trayectoria en el sector. Dos de ellos cuentan con más de 20 años, lo que aporta una visión profunda y consolidada sobre los cambios y tendencias del mercado. Por otro lado, la participación de diseñadores con menos de 10 años también brinda una mirada actualizada sobre los desafíos contemporáneos. Esta combinación de trayectorias permite comprender cómo se ha transformado la práctica del diseño con el tiempo.

4.3.17. Tamaño de empresa en la que trabaja según el número de colaboradores

TABLA 24: TAMAÑOS DE LAS EMPRESAS

Profesional	Tipo de empresa	Porcentaje (%)
Profesional 1	mediana	25%
Profesional 2	mediana	25%
Profesional 3	grande	25%
Profesional 4	pequeña	25%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

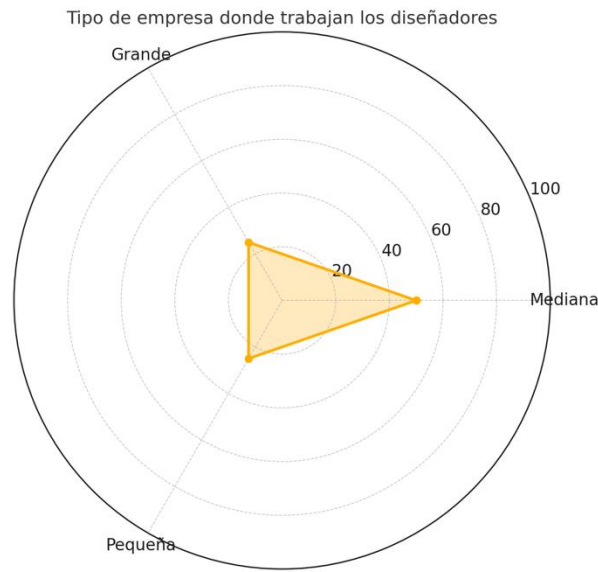


Figura 16: Tipo de empresa

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

La mitad de los diseñadores encuestados trabaja en empresas medianas, lo que sugiere una presencia significativa de estructuras organizacionales con cierto nivel de desarrollo. El 25% labora en una empresa grande, donde probablemente existan más recursos para implementar procesos de diseño más técnicos y estratégicos. Otro 25%

trabaja en una empresa pequeña, lo que implica dinámicas más flexibles, pero con posibles limitaciones de inversión. Esta variedad permite comparar cómo el diseño se gestiona en distintos contextos organizativos.

4.3.18. Percepción del diseño como factor clave para la competitividad

TABLA 25: PERCEPCIÓN DEL DISEÑO COMO FACTOR CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente de acuerdo	2	50%
De acuerdo	2	50%
Total	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025



Figura 17: Percepción del diseño

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

Las respuestas muestran un consenso absoluto sobre la importancia del diseño en la competitividad del calzado: el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo. Esto evidencia que los profesionales del sector reconocen el diseño no solo como un recurso estético, sino como un factor estratégico clave que influye directamente en la

diferenciación de marca, la percepción del cliente y la innovación del producto. Esta valoración otorga al diseño un papel central en las decisiones comerciales.

4.3.19. Diseño como herramienta de posicionamiento

TABLA 26: DISEÑO COMO HERRAMIENTA DE POSICIONAMIENTO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
A veces	3	75%
Siempre	1	25%
Total	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025



Figura 18: Valoración del diseño en las empresas de calzado

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

El 50% de los diseñadores encuestados considera que el diseño tiene una valoración media en las empresas donde han trabajado, mientras que el otro 50% indica que es poco valorado. Esta percepción refleja una realidad en la que el diseño aún no es reconocido como un activo estratégico, sino más bien como un recurso operativo o secundario. La ausencia de respuestas que indiquen alta valoración sugiere que el

diseño no tiene suficiente protagonismo en la toma de decisiones ni en la inversión empresarial.

4.3.20. El diseño y la competitividad dentro de una empresa de calzado

TABLA 27: DISEÑO Y COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE CALZADO

Aspecto del diseño	Frecuencia	Porcentaje (%)
Funcionalidad del producto	2	50%
Estética y tendencias	2	50%
Identidad de marca	2	50%
Uso de tecnología en diseño	1	25%

Nota: Algunos encuestados seleccionaron más de un aspecto.

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025



Figura 19: Aspectos del diseño más importantes para la competitividad

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

Los resultados muestran que los diseñadores consideran como factores clave para la competitividad del calzado a la funcionalidad, la estética, las tendencias y la identidad de marca, todos con un 50% de frecuencia. Esto revela una visión equilibrada que reconoce tanto el valor técnico como el emocional del producto. Además, un 25% destaca el uso de tecnología en el diseño, lo que señala una preocupación por la

innovación. Los resultados reflejan un enfoque integral del diseño como ventaja competitiva.

4.3.21. Acceso a capacitación o actualización

TABLA 28: ACCESO A CAPACITACIÓN O ACTUALIZACIÓN

Frecuencia de capacitación	Frecuencia	Porcentaje (%)
A veces, pero no frecuente	3	75%
Sí, de manera regular	1	25%
Total	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025



Figura 20: Acceso a capacitación o actualización

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación de datos

El 75% de los diseñadores encuestados indica que recibe capacitación de forma ocasional pero no constante, mientras que solo el 25% accede a formación de manera regular. Esta situación evidencia una falta de continuidad en el desarrollo profesional, lo cual puede limitar la capacidad de actualización frente a las tendencias, tecnologías y nuevas metodologías de diseño. La capacitación no sistemática también impacta la

innovación y el rendimiento creativo dentro de las empresas. Este resultado revela una brecha formativa que debe ser atendida estratégicamente.

4.3.22. Rol estratégico del diseñador en la toma de decisiones

TABLA 29: ROL ESTRATÉGICO DEL DISEÑADOR EN LA TOMA DE DECISIONES

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje (%)
A veces	3	75%
Siempre	1	25%
Total	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

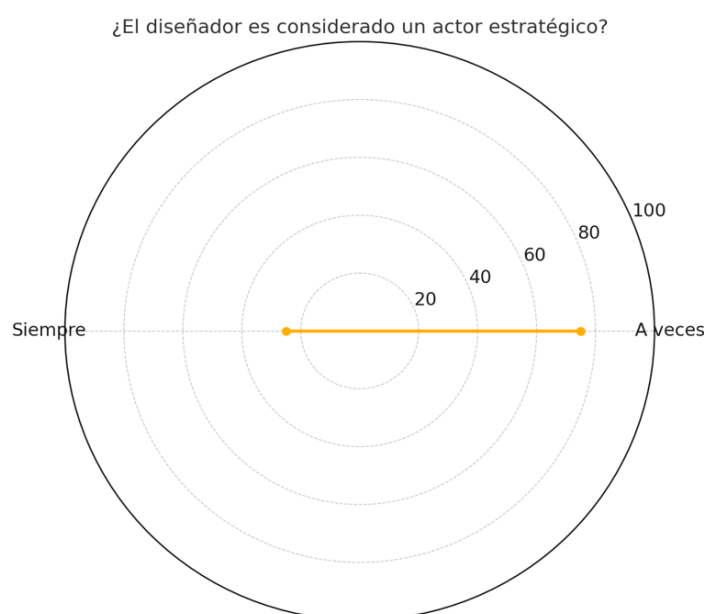


Figura 21: El diseñador como factor estratégico

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

El 75% de los encuestados indica que solo a veces los diseñadores son considerados actores estratégicos en la toma de decisiones, mientras que apenas el 25% afirma que siempre se les da ese rol. Esta percepción sugiere una participación limitada del diseñador en espacios de decisión, restringida posiblemente a tareas operativas. La falta de reconocimiento estratégico impide que el diseño contribuya plenamente a la innovación, el posicionamiento de marca y el desarrollo de producto. Esto refleja una brecha entre el potencial del diseño y su aplicación en la gestión empresarial.

4.3.23. Nivel de implementación de herramientas digitales

TABLA 30: NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DIGITALES

Nivel de digitalización	Frecuencia	(%)
Parcialmente digitalizado (digital + manual)	3	75%
Totalmente digitalizado (CAD, modelado 3D, etc.)	1	25%
Total	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

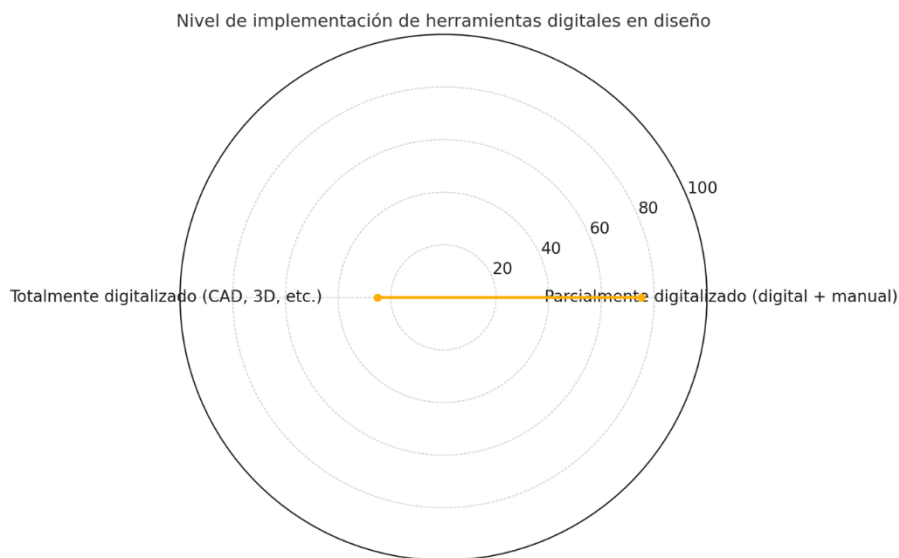


Figura 22: Nivel de implementación de herramientas digitales en diseño

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

El 75% de los diseñadores señala que las empresas en las que han trabajado combinan herramientas digitales con procesos manuales, lo que indica una transición tecnológica aún en desarrollo. Solo una de las empresas ha logrado digitalizar completamente sus procesos de diseño, utilizando herramientas avanzadas como CAD o modelado 3D. Este resultado sugiere que, aunque se reconoce el valor de la tecnología, su adopción plena todavía es limitada, posiblemente por falta de inversión, capacitación o resistencia al cambio.

4.3.24. Nivel de preparación de la industria para incorporar diseño

TABLA 31: NIVEL DE PREPARACIÓN DE LA INDUSTRIA PARA INCORPORAR DISEÑO

Nivel de preparación	Frecuencia	Porcentaje (%)
En proceso de adaptación	3	75%
Muy preparada	1	25%
Total	4	100%

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

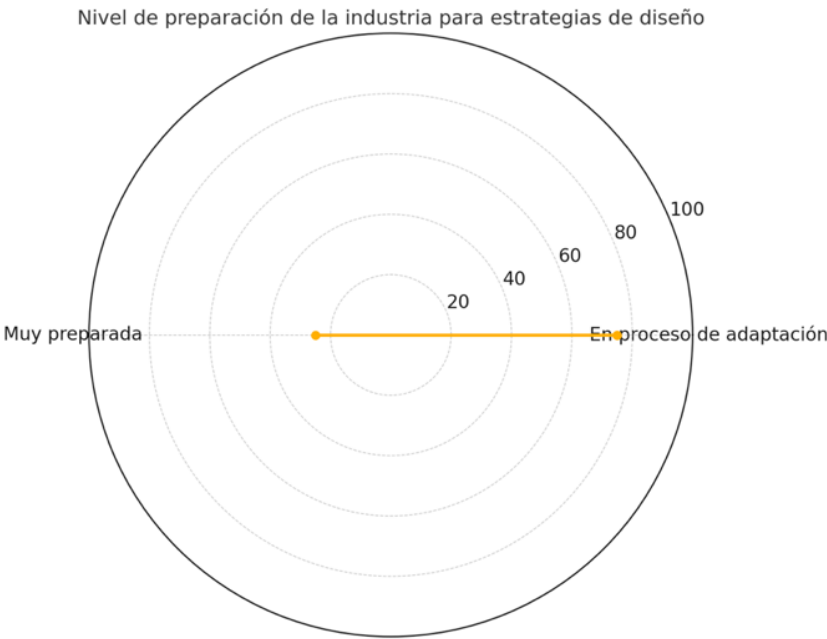


Figura 23: Nivel de preparación de la industria para incorporar diseño

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Análisis e interpretación

El 75% de los diseñadores considera que la industria del calzado en su país está aún en proceso de adaptación para incorporar estrategias de diseño, mientras solo el 25% la percibe como muy preparada. Esto evidencia una transición en curso, donde existe apertura hacia el diseño, pero todavía persisten barreras estructurales, culturales o de inversión. La industria se encuentra en un punto medio entre el reconocimiento de la importancia del diseño y su implementación real y efectiva.

4.4. Matriz Comparativa

TABLA 32: MATRIZ COMPARATIVA

Criterios / Modelos	Modelo de Gestión en APROCALZA	Modelo Nacional Referente “Empresa Plasticaucho”	Modelo Internacional Referente “Programa Brasileño de Diseño (PBD)”	Patrones de comportamiento
1. Integración del diseño en la estrategia empresarial	Diseño visto como un aspecto secundario en la gestión.	Se incorpora diseño en procesos clave, pero sin liderazgo estratégico.	Diseño es un pilar fundamental para tomar decisiones.	Los patrones de comportamiento observados en la integración del diseño dentro de la estrategia empresarial muestran una evolución desigual según el contexto organizacional. Mientras en entornos más desarrollados el diseño es considerado un pilar central en la toma de decisiones, en otros, como en algunas empresas nacionales, se incorpora únicamente en procesos puntuales sin un rol de liderazgo claro. En el caso de APROCALZA, el diseño aún es percibido como un aspecto secundario, lo que evidencia una falta de alineación estratégica que limita su potencial como herramienta de innovación y competitividad. Este

2. Innovación y uso de tecnología en diseño	Uso limitado de herramientas digitales.	Uso de software CAD, pero no totalmente implementado.	Implementación de modelado 3D y simulaciones digitales.	desfase sugiere la necesidad de replantear el lugar del diseño dentro del modelo de gestión empresarial, otorgándole mayor protagonismo en la planificación y el desarrollo de productos. En cuanto a la innovación y el uso de tecnología en el diseño, se observa una marcada diferencia entre los modelos de gestión. Mientras que a nivel internacional se ha logrado una integración avanzada de herramientas como el modelado 3D y las simulaciones digitales, en el contexto nacional el uso de tecnología aún es parcial, con la implementación de software como CAD, pero sin una integración completa en todos los procesos. En el caso de APROCALZA, el uso de herramientas digitales es todavía limitado, lo que refleja una brecha tecnológica que podría estar afectando la eficiencia, la capacidad de innovación y la competitividad de sus productos. Este patrón evidencia la necesidad de fortalecer la inversión en
--	---	---	---	---

3. Inversión en diseño y desarrollo de producto	Baja inversión en I+D.	Inversión media con proyectos ocasionales de innovación.	Alto presupuesto para diseño y desarrollo.	tecnología y la capacitación técnica para optimizar el proceso de diseño. Los patrones relacionados con la inversión en diseño y desarrollo de producto reflejan diferencias significativas entre los distintos modelos de gestión. En contextos más avanzados, se observa una alta inversión en I+D, lo que permite impulsar la innovación continua, mejorar la calidad del producto y responder agilmente a las tendencias del mercado. En contraste, a nivel nacional la inversión suele ser media y orientada a proyectos puntuales, sin una planificación sostenida. En el caso de APROCALZA, la inversión en diseño y desarrollo es baja, lo que limita la capacidad de experimentar, prototipar y evolucionar sus productos. Este comportamiento evidencia una necesidad urgente de asignar mayores recursos al área de diseño, no solo como gasto operativo, sino como una inversión
--	---------------------------	---	---	--

4. Capacitación y formación en diseño	Capacitación limitada y no estructurada.	Acceso a formación ocasional mediante talleres.	Programas continuos de capacitación y especialización.	estratégica que impacta directamente en la competitividad y diferenciación del sector En cuanto a la capacitación y formación en diseño, los patrones evidencian una gran disparidad en los enfoques de desarrollo profesional. En modelos internacionales, se destacan programas continuos de capacitación y especialización, lo que permite a los diseñadores mantenerse actualizados con las últimas tendencias, herramientas tecnológicas y metodologías de diseño. A nivel nacional, el acceso a la formación suele ser más limitado, brindado de forma ocasional a través de talleres o iniciativas puntuales. En el caso de APROCALZA, la capacitación es limitada y carece de una estructura formal, lo que dificulta el crecimiento profesional de los diseñadores y limita la posibilidad de incorporar innovación en los procesos. Este comportamiento muestra la urgencia de establecer planes formativos sistemáticos que
--	--	---	--	--

5. Relación entre diseñadores y producción	Desconexión entre diseño y manufactura.	Coordinación parcial, pero con desafíos en comunicación.	Integración total en equipos multidisciplinarios.	fortalezcan las competencias del equipo de diseño y contribuyan a una gestión más estratégica dentro de la organización. Los patrones observados en la relación entre diseñadores y producción reflejan distintos niveles de integración que impactan directamente en la eficiencia y coherencia del proceso productivo. En modelos avanzados, existe una integración total mediante equipos multidisciplinarios, donde el diseño y la manufactura trabajan de forma colaborativa desde las etapas iniciales del desarrollo del producto. En el contexto nacional, esta relación suele ser parcial, con esfuerzos de coordinación que aún enfrentan barreras de comunicación y alineación de objetivos. En el caso de APROCALZA, persiste una desconexión entre el área de diseño y la manufactura, lo que puede generar inconsistencias en la ejecución de los productos, pérdida de tiempo y desaprovechamiento
---	---	--	---	---

6. Enfoque en sostenibilidad y eco-diseño	Bajo enfoque en sostenibilidad.	Implementación gradual de prácticas sostenibles.	Sostenibilidad como eje central de la estrategia.	del potencial creativo. Este patrón sugiere la necesidad de promover el trabajo conjunto, donde el diseño forme parte activa del proceso productivo y se fortalezca el diálogo entre ambas áreas. El análisis de los patrones vinculados al enfoque en sostenibilidad y eco-diseño evidencia distintos niveles de compromiso según el modelo de gestión. En los modelos internacionales, la sostenibilidad se ha convertido en un eje central de la estrategia, integrando criterios ambientales en todas las etapas del diseño y la producción. A nivel nacional, se observa una implementación gradual de prácticas sostenibles, impulsadas por tendencias de mercado y exigencias externas más que por una convicción interna. En el caso de APROCALZA, el enfoque en sostenibilidad es aún bajo, lo que revela una falta de conciencia y planificación en torno a los impactos ambientales del proceso productivo. Este
--	---------------------------------	--	---	---

				comportamiento muestra una oportunidad importante para incorporar el eco-diseño como parte de la innovación, adaptándose a las nuevas exigencias del consumidor y contribuyendo a la transformación responsable de la industria del calzado.
7. Impacto del diseño en la competitividad	No se percibe como ventaja competitiva clave.	Se reconoce, pero con implementación parcial.	Factor diferenciador clave en el posicionamiento de marca.	Los patrones relacionados con el impacto del diseño en la competitividad muestran cómo varía su reconocimiento e implementación según el contexto empresarial. En modelos más avanzados, el diseño es considerado un factor diferenciador clave, directamente vinculado al posicionamiento de marca y a la creación de valor en el mercado. En el ámbito nacional, aunque se reconoce su importancia, la implementación es parcial y muchas veces no se traduce en acciones concretas ni en estrategias sostenidas. En el caso de APROCALZA, el diseño aún no se percibe como una ventaja competitiva clave, lo que limita su potencial para

destacar en un mercado cada vez más exigente. Este comportamiento evidencia la necesidad de fortalecer la cultura del diseño dentro de la organización, posicionándolo no solo como herramienta creativa, sino como un recurso estratégico fundamental para el crecimiento y la diferenciación empresarial.

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

4.4.1 Análisis de los modelos

El análisis de los modelos de gestión del diseño en la industria del calzado, particularmente en el caso de la Asociación APROCALZA, revela un panorama en el que el diseño aún no se ha consolidado como un eje estratégico dentro de las organizaciones. Si bien los diseñadores encuestados coinciden en que el diseño es una estrategia determinante en la competitividad, al influir en la identidad de marca, la innovación del producto y la conexión con el usuario, las prácticas empresariales actuales reflejan una implementación parcial y, en muchos casos, una escasa valorización del rol del diseñador dentro de la toma de decisiones. Como afirma Bonsiepe (2011), “el diseño no solo debe ser considerado como una actividad ornamental, sino como un instrumento de transformación productiva y cultural”; sin embargo, en contextos como el de APROCALZA, aún persiste una visión limitada, centrada en lo operativo más que en lo estratégico.

Además, se identifican barreras estructurales que limitan la integración efectiva del diseño, como la falta de inversión en I+D, la escasa capacitación continua y la débil relación entre áreas como diseño y producción. Este distanciamiento limita la innovación y dificulta la consolidación de una cultura organizacional orientada al diseño. Según Margolin (2002), “la gestión del diseño debe entenderse como un proceso transversal que conecta conocimiento, creatividad y planificación estratégica”; por tanto, su ausencia como parte central de la estrategia empresarial representa una oportunidad de mejora para el sector. En este sentido, fomentar la profesionalización del diseño, fortalecer la inversión en tecnología y sostenibilidad, y promover equipos multidisciplinarios son pasos necesarios para que el diseño deje de ser un elemento aislado y pase a ser un verdadero motor de competitividad e innovación en la industria del calzado.

4.5 Triangulación de datos

TABLA 33: ENCUESTAS A DISEÑADORES, EMPRESARIOS Y MATRIZ COMPARATIVA

Categoría de Análisis	Encuestas a Diseñadores	Entrevistas a Empresarios	Matriz Comparativa	Interpretación Integrada
Valor estratégico del diseño	El 100% considera que el diseño es clave para la competitividad, pero el 75% afirma que solo a veces se considera estratégico.	El diseño es valorado como importante para mejorar imagen y desarrollo de marca, pero se aplica de forma limitada o intuitiva.	En modelos internacionales, el diseño es parte del eje estratégico. En APROCALZA, es percibido como secundario.	Existe consenso en cuanto a la importancia del diseño, pero se evidencia una falta de integración estratégica real en las empresas locales.
Nivel de preparación del sector	75% considera que la industria está en proceso de adaptación; solo 25% la ve muy preparada.	Todos los empresarios reconocen la inestabilidad en las ventas y dependencia del mercado local (Sierra).	La industria nacional muestra estructuras débiles frente a modelos internacionales consolidados.	La preparación es aún parcial. Se identifican intentos de cambio, pero hay limitaciones en estructura, mercado y visión estratégica.

Implementación tecnológica en diseño	75% trabaja en entornos parcialmente digitalizados; solo 25% en entornos totalmente digitalizados.	Los empresarios no identifican aún la tecnología como un eje clave en diseño. En general, el origen de ideas proviene de Internet.	Modelos internacionales implementan herramientas avanzadas como CAD, simulaciones y automatización.	Hay una brecha tecnológica evidente que limita la eficiencia del proceso de diseño. Se requiere inversión e innovación digital.
Formación y capacitación	Solo el 25% recibe capacitación de forma regular. El resto accede a formación de manera ocasional.	Ninguno reporta formación continua o especializada. Sus definiciones de diseño son empíricas y asociadas al gusto o estética.	Modelos internacionales priorizan formación continua, especialización y profesionalización del diseño.	Existe una debilidad formativa compartida que impide el desarrollo de una cultura sólida de diseño estratégico.
Barreras para la gestión del diseño	Se identifican como principales barreras: falta de inversión y falta de	Las decisiones de diseño no son planificadas; se basa en	APROCALZA presenta carencias estructurales frente a modelos	La gestión del diseño se ve frenada por limitaciones económicas,

	formación en gestión (ambas 50%).	experiencia previa o imitación de productos anteriores.	internacionales consolidados.	operativas y ausencia de visión estratégica clara.
Relación diseño-producción	Se percibe desconexión entre diseño y áreas de producción. El diseño no participa regularmente en decisiones estratégicas.	Las ideas surgen en base a productos existentes o referencias externas; el diseño no tiene un rol definido en la toma de decisiones.	Modelos avanzados integran al diseñador en equipos multidisciplinarios desde etapas iniciales.	Se requiere mejorar la comunicación e integración entre áreas, permitiendo que el diseño intervenga de forma transversal.
Sostenibilidad y eco-diseño	No fue mencionada como una prioridad en las encuestas.	Tampoco fue mencionada como parte de la gestión empresarial ni como criterio en el diseño.	En modelos de referencia, la sostenibilidad es parte de la estrategia y del valor de marca.	Existe una ausencia de conciencia sobre sostenibilidad en el diseño local. Se abre una oportunidad para innovar y diferenciar a través del eco-diseño.
Origen de las ideas de diseño	La mayoría basa sus ideas en	Todos los empresarios señalan que	En otros modelos, el diseño surge de	El proceso de diseño aún es reactivo y

	Internet o productos existentes. Solo un diseñador menciona el uso de tecnología como apoyo.	sus nuevos productos se basan en modelos ya existentes.	la investigación de usuarios, tendencias y co-creación.	no basado en investigación, lo que limita la innovación y originalidad.
Finalidad del diseño	Se lo asocia con diferenciación, identidad de marca, funcionalidad y tecnología.	Se valora por su capacidad para mejorar reputación y desarrollar la marca.	En modelos ya existentes, el diseño es parte del posicionamiento y estrategia empresarial.	Hay una valoración clara del diseño como herramienta comercial, pero falta convertirlo en un recurso planificado y medible.

Elaborado por: Ortiz Gómez, 2025

Conclusiones y análisis

La triangulación entre diseñadores, empresarios y la matriz comparativa evidencia una convergencia importante: tanto profesionales como gestores valoran el diseño, pero su integración estratégica aún es limitada. Se identifican fortalezas emergentes, como el reconocimiento del diseño como herramienta de competitividad, pero también brechas persistentes en formación, inversión, planificación, sostenibilidad y digitalización. Este cruce de perspectivas permite sostener que el diseño en la industria del calzado ecuatoriano, especialmente en APROCALZA, se encuentra en un momento de transición. Apostar por políticas de formación, articulación entre actores, incorporación tecnológica y diseño centrado en el usuario será clave para consolidar una gestión del diseño más sólida, competitiva y sostenible.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

5.1 Conclusiones

La presente investigación confirma que el diseño estratégico representa una herramienta clave para fortalecer la competitividad y modernización de la Asociación APROCALZA. A partir del análisis cualitativo realizado, se identifican condiciones favorables para integrar la gestión del diseño en las dinámicas empresariales del sector, así como barreras estructurales que requieren atención. El estudio permite formular una propuesta estratégica adaptada a las necesidades locales, con base en un modelo operativo que articula diseño, producción e identidad de marca.

Con respecto a la interpretación de los modelos de gestión del diseño, los resultados obtenidos mediante gráficos de jerarquía y encuestas muestran que el 75% de los diseñadores percibe que el diseño solo a veces es considerado estratégico, mientras que el 100% lo valora como clave para la competitividad. Esta brecha evidencia que, si bien existe conciencia del valor del diseño, su aplicación en la estructura empresarial sigue siendo débil o intuitiva. El modelo jerárquico permite establecer que la mayoría de las empresas se encuentran en niveles medios o incipientes de madurez en gestión del diseño.

La verificación de estrategias de diseño mediante la matriz comparativa confirma que las prácticas internacionales integran el diseño de manera transversal, con fuerte énfasis en sostenibilidad y digitalización. En contraste, en APROCALZA se identifica una falta de inversión (50%) y limitada formación en gestión (50%) como barreras principales. Estos datos permiten demostrar que el diseño no solo es una herramienta estética, sino una pieza fundamental para la diferenciación y planificación empresarial.

A través del estudio de campo aplicado a empresarios y diseñadores, se constatan puntos débiles como la escasa capacitación continua (75% recibe formación solo ocasional), la baja implementación de herramientas digitales (75% usa procesos parcialmente digitalizados) y la poca consideración del diseño en la toma de decisiones (solo el 25% es incluido estratégicamente). Además, el 100% de las ideas de diseño

surgen a partir de productos existentes o referencias en internet, lo que limita la innovación real y el desarrollo de propuestas únicas.

Finalmente, se desarrolla una propuesta estratégica orientada a integrar el proceso de diseño en APROCALZA, basada en un modelo operativo que contempla cinco ejes: formación continua, digitalización progresiva, identidad de marca, diseño sostenible y trabajo colaborativo entre áreas. Esta propuesta responde directamente a las brechas identificadas y puede ser aplicada progresivamente por las empresas del sector.

El alcance de los resultados se encuentra condicionado por el tamaño reducido de la muestra y el contexto local específico de APROCALZA; sin embargo, los hallazgos ofrecen criterios transferibles a otras asociaciones o clústeres de producción artesanal e industrial con características similares. El modelo propuesto representa un punto de partida para futuras investigaciones que deseen profundizar en la profesionalización del diseño como motor de innovación en sectores productivos.

5.2 Recomendaciones

Con base en los hallazgos obtenidos, se recomienda a la Asociación APROCALZA adoptar e implementar un modelo de gestión del diseño con enfoque estratégico, que permita consolidar al diseño como un eje transversal dentro de la estructura empresarial de sus asociados. Este modelo debe estar sustentado en los resultados del estudio de campo, la matriz comparativa y el análisis jerárquico, los cuales evidencian tanto la valoración del diseño por parte de diseñadores y empresarios, como las debilidades actuales en su aplicación práctica.

Este modelo debe contemplar cinco componentes esenciales: (1) formación continua, que atienda la falta de capacitación sistemática identificada en el 75% de los profesionales encuestados; (2) integración del diseño en la toma de decisiones estratégicas, superando la percepción de que el diseño solo “a veces” influye en lo estratégico (75%); (3) inversión progresiva en tecnología digital, dado que solo el 25% de las empresas cuenta con procesos totalmente digitalizados; (4) fortalecimiento de la identidad de marca, como elemento diferenciador que potencie el posicionamiento competitivo; y (5) adopción de prácticas sostenibles, aspecto ausente en la gestión actual pero altamente priorizado en modelos internacionales.

Esta recomendación responde al objetivo general de diseñar una propuesta estratégica para la integración del diseño en APROCALZA, y articula los objetivos específicos: interpretar modelos de gestión, verificar estrategias aplicadas, identificar necesidades técnicas y creativas, y desarrollar un modelo operativo. Además, permite aplicar los resultados de forma coherente dentro del ecosistema productivo local, con posibilidad de adaptarse progresivamente según la capacidad y madurez de cada empresa miembro.

El éxito de esta recomendación dependerá de que APROCALZA asuma un rol activo como facilitador del cambio, promoviendo espacios de formación, articulación con instituciones educativas y tecnológicas, y generando una cultura que valore el diseño no como un complemento estético, sino como un recurso estratégico fundamental para la innovación, la competitividad y la sostenibilidad del sector.

5.3. Bibliografía

Alonso, J. (2020). *Calzado deportivo: Innovación en el diseño y materiales*. San Juan: Editorial UPR.

Álvarez, J. C. E. (2018). El capital intelectual en el clúster de cuero y calzado de la Provincia de Tungurahua. *Killkana sociales: Revista de Investigación Científica*, 2(3), 109-114.

Amat Amer, J. M. (1999). *Calzado artesano y ortopédico*. Elda: Museo del Calzado.Wikipedia, la enciclopedia libre+2Wikipedia, la enciclopedia libre+2Wikipedia, la enciclopedia libre+2

Amat Amer, J. M. (1999). *Tecnología del calzado*. Elda: Museo del Calzado.Wikipedia, la enciclopedia libre+2Wikipedia, la enciclopedia libre+2Wikipedia, la enciclopedia libre+2

Amat Amer, J. M. (2002). *Un gran esfuerzo colectivo, la F.I.C.I.A.* Elda: Museo del Calzado.Wikipedia, la enciclopedia libre+1Wikipedia, la enciclopedia libre+1

Amat Amer, J. M. (2003). *La industria del calzado en la Comunidad Valenciana*. Valencia: Generalitat Valenciana.Wikipedia, la enciclopedia libre+1Wikipedia, la enciclopedia libre+1

Amat Amer, J. M. (2015). *Museo del Calzado. Orígenes y consolidación (1986-2005)*. Elda: Fundación Museo del Calzado.Wikipedia, la enciclopedia libre+1Wikipedia, la enciclopedia libre+1

Amat Amer, J. M. (2020). *La apasionante historia del calzado*. Elda: Fundación Museo del Calzado.

Amat Amer, J. M. (2023). *Tecnología del Calzado. El Zapato: Tecnología, Arte e Historia*. Elda: Museo del Calzado.Wikipedia, la enciclopedia libre+1Wikipedia, la enciclopedia libre+1

Azogue, L. E. C., Montenegro, H. F. V., Calderón, M. I. P., & Luna, R. E. C. (2017). La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible: un estudio exploratorio en consumidores y empresas de calzado de la provincia de Tungurahua. *Revista Publicando*, 4(12 (2)), 905-920.

Castro, R. (2019). *Diseño de calzado de lujo: Estrategias y mercados*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Chiva Gómez, R., & Camisón Zornoza, C. (2002). Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto. Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño de producto.

Choklat, A. (2012). *Diseño de calzado*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
[Editorial GG+1casadellibro+1](#)

Chumioque García, D. C., & Galván Espíritu, G. A. (2019). *Las importaciones de calzado chino y su impacto en la disminución de la producción en el sector calzado en las empresas productoras de Lima Metropolitana entre los años 2015 al 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.[Grafiati](#)

Díaz, S. (2017). *Ergonomía aplicada al diseño de calzado*. Santiago: Editorial Universitaria.

Fernández, L. (2020). *Materiales innovadores para el diseño de calzado*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Tecnología.

Flores, S. (2017). *Diseño de calzado ecológico: Materiales y procesos*. San Salvador: Editorial UCA.

García, B. F., Mora, C. M., & Alés, G. P. (2009). Las estrategias de competitividad de la industria del calzado ante la globalización. *Revista de estudios regionales*, (86), 71-96.

García, G. (2021). *Diseño y desarrollo de una colección de calzado otoño/invierno* [Tesis de maestría, CIATEC]. Repositorio Institucional CIATEC.
[ciatec.repositorioinstitucional.mx](#)

Gimeno, J. M. I. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.

Gómez, F. (2016). *Calzado y moda: Una relación simbiótica*. Medellín: Editorial EAFIT.

González, P. (2015). *Historia del calzado: Evolución y tendencias*. México D.F.: Editorial Trillas.

Hernández, J. (2020). *Diseño de calzado infantil: Consideraciones y desafíos*. Caracas: Editorial UCAB.

Herrera, V. (2018). *Análisis de tendencias en el diseño de calzado femenino*. Tegucigalpa: Editorial UNAH.

López, M. A. (2016). *El proceso creativo en el diseño de calzado*. Barcelona: Editorial Blume.

Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista ean*, (68), 175-178.

Martínez, R. (2019). *Diseño sostenible en la industria del calzado*. Bogotá: Editorial Ecoe Ediciones.

Medrano, S. R., & Salgado, M. C. (2010). Innovación, propiedad intelectual y competitividad. La denominación de origen como estrategia de competitividad para la industria del calzado de león Guanajuato. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 2(4), 33-43.

Mendoza, P. (2015). *Diseño de calzado para personas con discapacidades*. Asunción: Editorial UNA.

Miniguano Caisaguano, M. J. (2021). La gestión de las empresas familiares en la segunda generación como factor determinante para el crecimiento y sostenibilidad en las empresas artesanales de calzado de la ciudad de Ambato(Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas).

Morales, D. (2019). *Diseño de calzado masculino: Tradición y modernidad*. Managua: Editorial UCA.

Morales, L. R. (2004). *Diseño: estrategia y táctica*. Siglo XXI.

Navarro, L. (2018). *El calzado en la cultura popular: Diseño y significado*. San José: Editorial UCR.

Niachimba Martinez, J. A. (2024). Diseñadores industriales y artesanos: Diseño estratégico en la producción de muebles en Huambaló (Bachelor's thesis).

Nieto, R. (2016). *Diseño de calzado y salud postural*. Ciudad de Panamá: Editorial UP.

Ortiz, G. (2016). *El impacto del diseño en la exportación de calzado*. La Paz: Editorial UMSA.

Pérez, A. (2018). *Marketing y diseño en la industria del calzado*. Valencia: Editorial UPV.

Ramírez, C. (2021). *Tendencias actuales en el diseño de calzado deportivo*. Monterrey: Editorial Tec.

Rodríguez Córcoles, I. (2017). *Diseño de Calzado: Reinventando el Calzado*. Amazon Digital Services LLC.[Amazon+1Amazon+1](#)

Ruiz, M. (2017). *Diseño de calzado ortopédico: Principios y prácticas*. Quito: Editorial PUCE.

Sánchez, J. (2018). *Innovación en el diseño de calzado: Estrategias para la competitividad*. Madrid: Ediciones Técnicas.

Sierra Suárez, K. J., Castañeda Calderón, J. G., Bonilla Pabón, W., Caballero Márquez, J. A., Ardila Estupiñán, M. P., Rodríguez Enciso, N., ... & Salas Vega, N. E. (2024). *innovacion-Implementación del control presupuestario en la empresa Fábrica de calzado artesanal La Puentanita*.

Silva, T. (2020). *Innovación tecnológica en la fabricación de calzado*. Lisboa: Editorial Técnica.

Striedinger, J. E. (2014). Responsabilidad social para las pymes sector calzado bajo las normas ISO 26000.

Torres, E. (2019). *Psicología del color en el diseño de calzado*. Lima: Editorial San Marcos.

Urcia, M. (2013). Capacidad de innovación empresarial de las micro y pequeñas empresas de calzado del distrito El Porvenir, Trujillo, Perú. *Revista Ciencia y Tecnología*, 9(4), 49-65.

5.4. Anexos

5.4.1. Anexo 1: Cuestionario de entrevista

Cuestionario dirigido a las empresas que conforman la Asociación APROCALZA

El presente cuestionario tiene el objetivo de identificar los alcances al diseño estratégico en Asociación APROCALZA, ubicada en el cantón Cevallos.

La información que se obtenga de este estudio permitirá la generación de una propuesta que permita a la empresa insertar el diseño en mejores condiciones.

Su participación contribuye a tener una visión amplia sobre la situación de la empresa.

Datos de la empresa

Nombre de la empresa: Macalza

Representante de la empresa: Juan Carlos Martinez

Dirección:

Contacto:

Datos del encuestador

Ing. Evelyn Maritza Ortiz Gómez

Teléfono: 0997284509

Correo: e.ve94ortiz@gmail.com

CUESTIONARIO PARA LOS GERENTES Y/O PROPIETARIOS

1. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

La venta de bienes y/o productos elaborados o transformados por la empresa.

La reventa de productos en el mismo estado en que fueron adquiridos

Otra actividad,

especifique:

2. Enlistar sus principales productos y la materia prima básica utilizada para su elaboración.

Principales productos: Calzado

Materia Prima principal: Cuero animal, pegamentos, plantas

3. ¿La empresa forma parte de alguna asociación o clúster?

no

-
4. ¿En qué año comenzó a operar la empresa con la actual razón social?

17 años

5. ¿Con cuantos empleados cuenta actualmente la empresa? Por favor, incluya a todas las personas, considerando también a los que trabajan de forma externa y socios.

1 empleado

Maquiladores 2

6. ¿Cuál fue aproximadamente el monto de ventas durante los últimos 5 años?

17 mil dolares

7. ¿Cuál es su percepción en cuanto a la evolución en las ventas en los últimos 10 años?

Estable

Inestable (subidas y bajadas)

Creciente

Decreciente

8. ¿Cuáles fueron los mercados que más demandaron su producto?

Costa

Sierra

Oriente

Extranjero

9. Desde su punto de vista ¿Cuáles son los factores claves que permite a la empresa competir en el sector?

Liderazgo en costos

Diferenciación en diseño de producto.

Diferenciación en imagen de marca

Diferenciación en tecnología

Diferenciación en el servicio al cliente

Segmentación de mercado bien establecido

Capacidad productiva

Otro, especifique:

10.El diseño de los productos y/o servicio de su empresa, ¿Dónde tienen su origen?

Internet

Tendencias

Gustos o requerimientos de los clientes.

Otro, especifique:

11.Para generar nuevas ideas en cuanto a los productos ¿Qué aspectos se tiene a consideración?

Público a quien va dirigido el producto

Los beneficios básicos que ofrece (función, forma. materiales)

Ocasión de uso

El precio que ha de tener

Se basa en un producto ya existente dentro de la empresa.

Valores de la marca

Relación del nuevo producto con otros productos de la empresa que ya están en el mercado

Otro, especifique:

12.¿Cómo puede definir al término “diseño”?

Es un arte que realmente por medio de el se puede lograr muchas expectativas para hacer un zapato y hacer algo exclusivo.

Usted contrata servicios de diseño para:

Para añadir valor al consumidor

Mejorar la reputación de la empresa

Desarrollo de la marca.

Crear nuevas líneas de producto

Facilitar los procesos de producción

Uso de nuevas tecnologías/materiales

Reducción del tiempo de producción

Publicidad- Ventas
Packaging – Protección y Transporte.
Otro, especifique
cuál: _____

13.¿El diseño constituye una herramienta para posicionarse en el mercado?

Siempre
A veces
Nunca

14.¿Cómo utiliza al diseño para posicionarse en el mercado?

Tiene la capacidad de posicionarse mas en el mercado.

15.¿El diseño en qué campos de acción interviene?

Desarrollo de producto
Comunicación y difusión del producto (folletos, catálogos, web.etc)
Ambientación del entorno donde se va a exhibir (showroom, stands
feriales, puntos de venta)
Otro, especifique:

16.Para las actividades de diseño en los últimos dos años, dentro de su empresa participan diseñadores profesionales.

Si
No

17.¿Cuál considera que es el motivo principal por el que no contrató profesionales de diseño en los dos últimos años, ya sea interna o externamente a la empresa?

Por los costos que implica hacerlo (contratar diseñador o servicios de diseño)
Porque se estanca el diseño.
Es inestable

No se puede diseñar xq aun no se acaba de vender los primeros diseños que se hace.

Porque no considera necesario realizar actividades de diseño en su empresa

Porque no considera necesario contratar diseño dado que lo resuelve internamente en la empresa con otros recursos

Porque lo hizo anteriormente y no tuvo buenos resultados

Porque no sabe para qué incorporaría diseño en su empresa

Por otro motivo

(especifique): _____

18. Para cada una de las actividades de diseño listadas ¿podría decirme si en los últimos dos años fueron realizadas por alguna persona de su empresa no profesional de diseño o estudiante de diseño?

Diseño de nuevos productos (desarrollo de productos, desarrollo de líneas o colecciones, diseño de textiles, etc.)

Rediseño o modificaciones de productos ya existentes de la empresa (ajuste de materiales, piezas, morfología, procesos productivos, etc.)

Adaptación de productos de otras marcas para la fabricación propia

Diseño de semielaborados o complementos (avíos, abalorios, herrajes, suelas, etiquetas, etc.)

Diseño de imagen corporativa o institucional (marca, logos, papelería, tarjetas personales, folletería, etc.)

Diseño de material promocional, merchandising o regalos institucionales
Diseño de mobiliario comercial, POP, stands o exhibidores

Diseño de elementos de uso interno (equipamiento, maquinaria, espacios internos, layout de planta, oficinas, uniformes, herramental, señalética, etc.)

Diseño de packaging, empaque o embalaje

Gestión o supervisión de la producción (ingeniería de producto, selección de materiales, selección de terminaciones, selección y gestión de proveedores, etc.)

Diseño editorial (diseño gráfico de publicaciones varias, diagramación de textos, diseño de tapas, diseño de memoria y balance, diseño de catálogos, etc.)

Diseño de estampas, ilustraciones, infografías o cartografías

Diseño web, multimedial y/o digital (desarrollo de la web, desarrollo de apps, digitalización de contenidos, diseño de interfases digitales, etc.)

Documentación técnica, y matrices (desarrollo de planos, representación 3D, moldes, modelos, maquetas, etc.)

Investigación y consultoría en diseño estratégico (planeamiento estratégico, posicionamiento, estudios de mercado, estudio de tendencias, diseño de servicios, etc.)

Otro

(especificar): _____

19.¿Cuántos diseñadores o estudiantes de diseño contrata o ha contratado internamente durante los últimos dos años?

1

20.¿Cuántas personas de la empresa trabajan en el área, departamento u oficina interna de diseño?

1

21.¿Qué perfiles de diseñador forman parte de la empresa?

Diseñador de Moda

Diseñador Gráfico

Diseñador de Espacios Arquitectónicos.

Diseñador Industrial

Diseñador de calzado

Otro

(especifique): _____

22.Existe una infraestructura física de apoyo a las actividades de diseño como:

no

Espacio físico

Equipos

Software

Maquinaria para el desarrollo de muestras

23.¿La empresa cuenta con un plan general de diseño que contenga metas, actividades, responsabilidades, recursos y tiempo establecido?

33Si

No

24.El diseño en la fabricación de un nuevo producto contribuye a:

Optimizar recursos materiales

Disminuir costos

Disminuir equipo humano

Aumentar la capacidad productiva

Ser más competitivo

5.4.2. Anexo 2: Cuestionario de encuesta

CUESTIONARIO PARA LOS PROFESIONALES DE DISEÑO RELACIONADOS AL CALZADO

1. ¿A que perfil del cliente, prefiere diseñar sus productos?

Género

Edad

Nacionalidad

Nivel socio-económico

2. Como diseñador, usted identifica y analiza las necesidades, estilos de vida y motivaciones de los consumidores finales.

Siempre

A veces

Nunca

4. ¿Qué tipo de información del entorno se recopila para ser analizado con el fin de aplicarlo a las actividades de diseño?

Nuevas tecnologías

Nuevos procesos

Nuevos materiales

Nuevos mercados

Legislación

Competencia

Proveedores

Tendencias de mercado

Clientes y consumidores

Otro,

especifique:_____

5. Cómo diseñador ¿en qué otras áreas se desempeña dentro de una empresa?

Área de marketing

Área de producción

Área administrativa

Seleccione cada una de las actividades enlistadas, ubicando el número de acuerdo al orden que usted realiza el proceso de diseño.

Actividades del proceso de diseño.

Definición del concepto de inspiración

Recopilación de datos (internet, revistas, tendencias, streetvision, vitrinismo)

Análisis de datos (cuaderno de ideas)

Desarrollo del moodboard conceptual

Investigación de los materiales, tecnologías, mano de obra.

Definición de los elementos que van a regir las nuevas propuestas de diseño

Experimentación – texturas

Establecer las tipologías del calzado que conformarán la colección

Desarrollo de los diseños planos

Desarrollo de la modelado de calzado

Desarrollo de fichas técnicas (cuáles)

Desarrollo del prototipo

Correcciones del prototipo

Escalado

Producción

Otra,

especifique: _____

—

¿Usted define tiempos para los procesos de diseño? (planificación)

Siempre

A veces

Nunca

¿Cree usted que cada actividad del proceso tiene un responsable?
(planificación)

Siempre

A veces

Nunca

¿Qué problemas acarrea no tener definidos los tiempos para los
procesos de diseño?

Para el desarrollo de las propuestas de diseño de un producto, se tiene
en consideración el análisis de las necesidades del consumidor,
información del sector y de la competencia.

Siempre

A veces

Nunca

Un diseñador comienza a trabajar con la interpretación de un
documento previamente desarrollado que especifique información de
mercado, financiera, que oriente conceptual y técnicamente el
desarrollo.

Siempre

A veces

Nunca

12. Los nuevos productos desarrollados por un diseñador, ¿se validan con el consumidor final?

Si

No

13. Como profesional en diseño ¿Quién cree usted que valida los nuevos productos desarrollados en una empresa de calzado?

Personal de la Gerencia General

Personal de planta de producción

Personal de áreas de administración, gestión o legales

Personal del área de marketing, comercialización o ventas

Otra persona externa a la empresa no diseñador

Ningún área cumple la función

14. Como profesional de diseño, ¿Usted conoce las nuevas posibilidades de: tecnológicas – maquinaria, software, equipos, etc-, para el desarrollo de productos?.

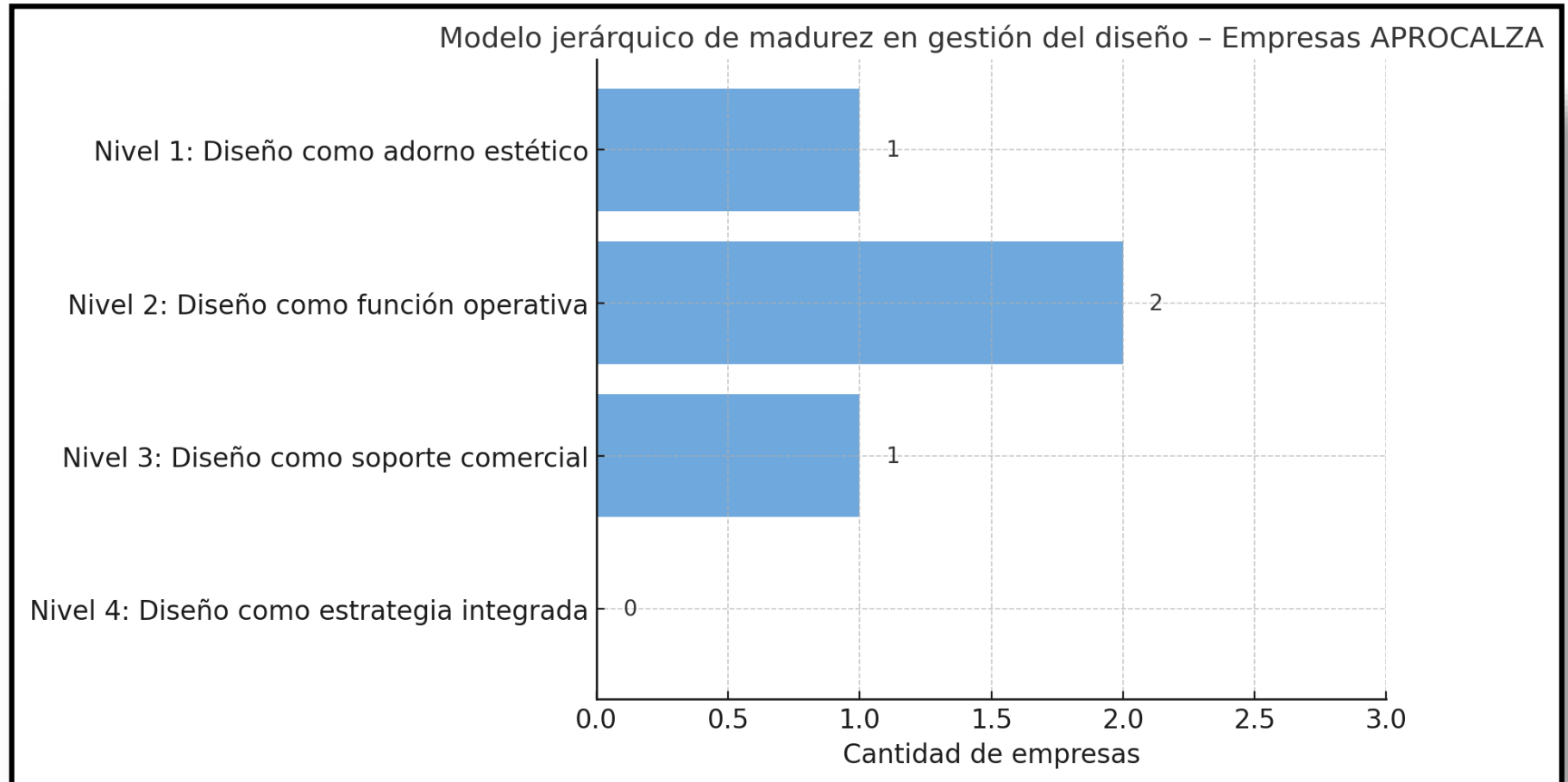
Tecnológicas (textiles inteligentes)

Maquinaria (confección) Software

Equipos (cortadora láser, plóter, estampadoras)

Ninguno

5.4.3. Anexo 3: Modelo jerárquico de madurez de la gestión del diseño



5.4.4. Anexo 4: Constelación de ideas, Clúster APROCALZA



5.4.5. Anexo 5: Propuesta de una guía operativa de las estrategias de diseño.

GUÍA OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS DE DISEÑO DE CALZADO PARA LA **ASOCIACIÓN APROCALZA**

Ing. Evelyn Maritza Ortiz Gómez



Introducción

El diseño se ha consolidado como un factor estratégico clave para la diferenciación, la innovación y el posicionamiento de las marcas en el sector del calzado. La Asociación Aprocalza, conformada por cuatro empresas dedicadas a la producción de calzado, enfrenta el desafío de fortalecer su propuesta de valor a través de una visión integrada del diseño, no solo como una herramienta estética, sino como un componente esencial en la cadena productiva, comercial y comunicacional.

Este plan operativo de diseño surge como una respuesta a la necesidad de estructurar acciones concretas que permitan incorporar el diseño de manera sistemática en los procesos internos de la asociación y sus miembros. A través de metodologías participativas, análisis del entorno competitivo y la identificación de capacidades y debilidades actuales, se busca impulsar la profesionalización del

diseño en Aprocalza, alineando los objetivos creativos con las metas productivas y comerciales del sector.

El presente documento propone una hoja de ruta clara para operacionalizar el diseño dentro de la organización, fortaleciendo tanto la identidad del producto como la articulación entre diseñadores, productores y gestores. De este modo, se espera que Aprocalza pueda incrementar su competitividad, adaptarse a las exigencias del mercado actual y proyectar una imagen sólida y coherente del calzado local, con base en la innovación, la colaboración y la gestión estratégica del diseño.

Justificación

Integrar el diseño en la estructura operativa de Aprocalza no solo representa una oportunidad para elevar la calidad y valor percibido del calzado local, sino también una estrategia para dinamizar la innovación, mejorar la competitividad y consolidar una identidad regional reconocible. La ausencia de planificación en el uso del diseño ha limitado el potencial de diferenciación de muchas de las unidades productivas asociadas.

De tal manera, este plan busca establecer una guía clara y práctica que permita avanzar hacia una cultura de diseño sostenible, colaborativa y orientada al mercado, contribuyendo así al desarrollo integral de la asociación y del sector calzado en su conjunto.



Objetivo general

Elaborar un plan operativo de diseño para la Asociación Aprocalza que permita integrar el diseño como herramienta estratégica en sus procesos productivos, comerciales y organizacionales, mediante la planificación de un

competitivo y fortalecimiento de capacidades creativas y técnicas de sus asociados, con el fin de mejorar la innovación, identidad y posicionamiento del calzado local en el

La Asociación Aprocalza agrupa a un conjunto de pequeños y medianos productores de calzado, principalmente de carácter artesanal y familiar, que operan dentro de un entorno económico local con limitados recursos tecnológicos y alta dependencia del conocimiento

De tal manera, las decisiones de diseño suelen estar desvinculadas del área comercial y de las estrategias de promoción. En muchos casos, los productores trabajan con lo que tienen a mano, sin considerar elementos clave como la ergonomía, la selección adecuada de materia-

Por otro lado, Aprocalza cuenta con potencialidades valiosas:



Estas condiciones hacen que el diseño tenga un papel fundamental como herramienta de transformación, capaz de mejorar no solo el aspecto de los productos, sino también los procesos de gestión, la comunicación, la toma de decisiones y la relación con los clientes. La presente guía se aplica, por tanto, a un entorno productivo diverso, con realidades disímiles pero con objetivos comunes, que requieren herramientas accesibles, claras y

adaptadas al lenguaje cotidiano de sus miembros. La intención es que el diseño deje de ser visto como algo exclusivo de grandes marcas y se convierta en una herramienta de empoderamiento productivo, comercial y cultural para todos los asociados.

Marco teórico

El diseño ha evolucionado de ser una actividad enfocada en lo estético y funcional, a convertirse en un componente estratégico dentro de la gestión organizacional. Su incorporación planificada permite a las empresas y asociaciones diferenciarse, innovar y adaptarse a las dinámicas cambiantes del merca-

do. En este contexto, el diseño ya no se limita a la creación de objetos, sino que se expande hacia la formulación de estrategias, la mejora de procesos y la construcción de identidad.

Diseño estratégico y su rol en las organizaciones

El diseño estratégico se refiere a la aplicación del pensamiento de diseño en la planificación a largo plazo de productos, servicios, experiencias y modelos de negocio. Según Best (2010), el diseño estratégico se centra en alinear los objetivos del diseño con los objetivos empresariales, permitiendo crear valor tanto para el usuario como para la organización. Esto implica una visión holística donde el diseño actúa como un puente entre la creatividad, la innovación y la gestión. El pensa-

miento de diseño (design thinking) es otro concepto fundamental en este marco. Tal como plantean Brown (2009) y Liedtka (2011), se trata de un enfoque centrado en las personas, que fomenta la empatía, la ideación colaborativa y la experimentación, características esenciales para abordar desafíos complejos en entornos de incertidumbre, como el sector artesanal o manufacturero del calzado.

Gestión del diseño en pymes y asociaciones

Las pequeñas y medianas empresas, así como las asociaciones productivas, enfrentan retos particulares en la incorporación del diseño. Entre ellos se destacan la falta de recursos técnicos, la escasa capacitación en metodologías de diseño y la débil articulación entre diseño y gestión comercial. Sin embargo, diversos estudios (Borja de Mozota, 2003; Cooper & Press, 1995) han demostrado que cuando el diseño se integra desde una perspectiva estratégica, se generan mejoras en la calidad del producto, la eficiencia productiva, la visibilidad de marca y la conexión con el usuario final.

En asociaciones como Aprocalza, la gestión del diseño requiere articular saberes tradicionales con prácticas contemporáneas, promoviendo la colaboración entre diseñadores, artesanos, operarios y líderes gremiales. La implementación de un plan operativo de diseño permite sistematizar esta integración,

promoviendo una cultura organizativa orientada a la innovación y a la mejora continua.



Herramientas operativas de diseño

Para que el diseño se traduzca en acciones concretas dentro de una organización, es necesario el uso de herramientas operativas que faciliten su implementación. Entre ellas destacan:

- **Matriz FODA:** útil para identificar factores internos y externos que afectan la capacidad de innovación mediante el diseño.
- **Mapeo de actores:** permite visualizar las relaciones entre diseñadores, productores, clientes y aliados estratégicos.
- **Manual de marca y diseño:** orienta la coherencia visual y comunicacional del producto.
- **Prototipado rápido y validación:** permite probar ideas de diseño antes de producir a gran escala.



Fases del diseño aplicables en la asociación Aprocalza

	Objetivo	Actividades clave	Ejemplo aplicado a Aprocalza
 1. Investigación y análisis	Comprender el entorno, las tendencias y las necesidades del cliente para tomar decisiones fundamentadas de diseño.	Identificación del público objetivo, análisis de tendencias y mercado, revisión de modelos anteriores.	Detectar la necesidad de calzado cómodo para mujeres mayores, lo que orienta la línea de producto.
 2. Conceptualización	Transformar la información previa en ideas creativas que den origen a nuevos productos con identidad.	Creación de moodboard, definición de paleta de colores y conceptos, desarrollo de bocetos.	Desarrollar una colección inspirada en la flora local, con trenzados artesanales y colores tierra.
 3. Desarrollo técnico del producto	Traducir la idea creativa en información técnica lista para producir.	Dibujo técnico, selección de materiales, elaboración de ficha técnica, estimación de costos.	Diseñar una sandalia con cuero reciclado, con ficha técnica detallada y cálculo de costos.
 4. Prototipado y prueba	Realizar una muestra del calzado diseñado para evaluar su viabilidad y realizar ajustes antes de la producción en serie.	Elaboración del prototipo, pruebas de uso, recolección de observaciones, ajustes al diseño.	Se prueba el calzado y se ajusta el tipo de suela para aligerar el peso.
 5. Producción y control de calidad	Fabricar los modelos aprobados con criterios uniformes de calidad, respetando el diseño original.	Supervisión de corte y acabado, control de calidad, empaque y etiquetado.	Se corrigen costuras irregulares y se mejora el patrón para la producción en serie.
 6. Comunicación del diseño	Dar a conocer el producto de forma profesional, coherente y alineada con la identidad de Aprocalza o del taller individual.	Fotografía del producto, redacción de descripciones, desarrollo de etiquetas y catálogo, promoción.	Se diseña un catálogo colectivo con identidad visual compartida para feria local.

Ejes estratégicos del plan operativo



Fortalecimiento de capacidades en diseño

Objetivo: Capacitar a los miembros de la asociación en herramientas, metodologías y procesos vinculados al diseño aplicado al calzado.



Líneas de acción:

Programas de formación en diseño de producto, tendencias, ergonomía, identidad de marca y sostenibilidad.

Talleres prácticos de prototipado, modelado 3D, dibujo técnico y fichas técnicas.

Alianzas con instituciones educativas y centros tecnológicos de diseño.



GUÍA OPERATIVA DE LAS ESTRATEGIAS DE DISEÑO DE CALZADO PARA LA ASOCIACIÓN APROCALZA



Innovación en producto y procesos

Objetivo: Promover la innovación en el desarrollo de calzado mediante la incorporación de diseño desde etapas tempranas del proceso productivo.



Líneas de acción:

Creación de colecciones colaborativas con enfoque estacional o temático.

Fomento de procesos de co-diseño entre diseñadores, artesanos y productores.

Aplicación de materiales alternativos y tecnologías sostenibles

Identidad y posicionamiento de marca

Objetivo: Construir una identidad visual y narrativa coherente para Aprocalza y sus marcas asociadas, que represente sus valores, su origen y su calidad



Líneas de acción:

Desarrollo de una marca colectiva o sello distintivo para el calzado de Aprocalza.

Estrategias de comunicación visual, catálogo de productos, fotografía y storytelling.

Participación coordinada en ferias, pasarelas y plataformas digitales.





Gestión y articulación del diseño

Objetivo: Incorporar el diseño como componente transversal en la gestión interna de Aprocalza, articulando actores y recursos.



Líneas de acción:

Asesoría técnica continua en diseño para los miembros de la asociación.

Creación de un comité o unidad interna de diseño estratégico.

Desarrollo de protocolos y guías para integrar el diseño en todas las etapas del producto.

Vinculación y proyección comercial

Objetivo: Generar oportunidades comerciales sostenibles a partir de la innovación y el diseño aplicado al producto.



Líneas de acción:

Plataforma de venta colectiva (showroom físico o virtual).

Encuentros de negocios con compradores nacionales e internacionales.

Difusión de la propuesta de valor diferenciada del calzado local.



Etapas de implementación

	Acciones clave	Responsables	Duración estimada
 1. Diagnóstico inicial	- Evaluar uso actual del diseño - Identificar capacidades y brechas	Comité directivo + Consultores	1 mes
 2. Sensibilización y capacitación	- Talleres básicos de diseño y branding - Difusión del valor del diseño	Expertos invitados / Instituciones aliadas	2 - 3 meses
 3. Creación del Comité de Diseño	- Selección de miembros - Definición de roles y funciones - Asesoría interna a talleres	Directiva de Aprocalza	1 mes
 4. Desarrollo de herramientas comunes	- Fichas técnicas - Briefs de diseño - Guía de identidad de marca	Comité de Diseño	2 meses
 5. Diseño y producción de colección piloto	- Diseño colaborativo - Prototipado - Control de calidad	Diseñadores + Talleres asociados	3 meses
 6. Comunicación y comercialización	- Catálogo colectivo - Participación en feria o showroom	Área comercial + Comité de diseño	2 meses
 7. Evaluación de resultados	- Encuestas - Análisis de ventas - Retroalimentación para mejorar	Comité de evaluación	1 mes

Cronograma operativo del plan

	Actividad Principal	Responsable	Mes 1-3	Mes 4-6	Mes 7-9	Mes 10-12
 1. Fortalecimiento de capacidades	Diagnóstico de conocimientos en diseño entre asociados	Comité de diseño + Directiva	—			
	Talleres básicos en diseño de producto y ficha técnica	Aliado académico	—	—		
	Capacitaciones en branding, tendencias y sostenibilidad	Consultor externo		—	—	
	Evaluación y cierre de ciclo de formación	Comité de diseño				—
 2. Innovación en producto y procesos	Convocatoria para desarrollo colaborativo de colección	Aprocalza + diseñadores		—		
	Proceso de diseño y prototipado colectivo	Diseñadores + talleres		—	—	
	Lanzamiento de colección en evento o feria	Comité organizador				—

 3. Identidad y posicionamiento	Diseño de identidad gráfica de marca colectiva	Diseñador gráfico	☒	☒	☐	☐
	Producción de catálogo fotográfico de productos	Equipo de comunicación	☐	☒	☒	☐
	Campaña de difusión en redes y medios locales	Responsable de marketing	☐	☐	☒	☒
 4. Gestión y articulación del diseño	Formación de comité de diseño dentro de Aprocalza	Directiva de Aprocalza	☒	☐	☐	☐
	Elaboración de manuales y protocolos de diseño	Comité de diseño	☐	☒	☒	☐
	Seguimiento y asesorías técnicas individualizadas a socios	Comité + Consultores	☐	☐	☒	☒
 5. Vinculación y proyección comercial	Diseño e implementación de showroom virtual	Equipo técnico TI + Diseño	☐	☒	☒	☐
	Rondas de negocios con compradores	Área comercial	☐	☐	☒	☒
	Participación colectiva en feria nacional/internacional	Comité + Socios seleccionados	☐	☐	☐	☒

Resultados esperados

- Incorporación del diseño como parte estructural del proceso productivo.
- Mayor diferenciación e identidad en los productos de Aprocalza.
- Incremento de las ventas gracias a mejores propuestas visuales y funcionales.
- Fortalecimiento del trabajo colaborativo entre diseñadores, productores y comerciantes.
- Generación de una cultura de innovación sostenida.



Sostenibilidad del modelo

Para garantizar la continuidad de esta implementación, se recomienda:

- Formalizar el Comité de Diseño como órgano asesor permanente.
- Renovar las capacitaciones anualmente.
- Establecer indicadores simples para evaluar el impacto del diseño.
- Promover la documentación y sistematización de los procesos exitosos.



Conclusión

Integrar el diseño en Aprocalza no es solo una necesidad creativa, sino una estrategia clave para mejorar la productividad, la imagen y la conexión con los consumidores. Esta propuesta representa una hoja de ruta viable y adaptada al contexto de la asociación, que apuesta por un modelo inclusivo, colaborativo y sostenible de gestión del diseño.



