

Un diálogo que construye, un diálogo en construcción: el diseño estratégico y la cultura de diseño en la agenda del Sur global.

Edisson Viera Aulema^(*)

Andrea Lara Saltos^(**)

Mayra Paucar Samaniego^(***)

Resumen: La investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo – narrativo – interpretativo, de carácter dialógico e interactoral. Diversos actores -desde académicos y teóricos hasta diseñadores, empresarios y gestores institucionales- convergen en torno a la pregunta: ¿Cómo el diseño puede contribuir al desarrollo sostenible, la identidad local y la transformación social en contextos emergentes?.

Este estudio de alcance transnacional, posiciona al diseño estratégico en la agenda del Sur global mediante la construcción conjunta de conocimiento, a través del diálogo. Para ello, el sector calzado se aborda como un mundo proyectual y cultural específico que sirve de caso de estudio, cuyas dinámicas particulares son extrapolables a otros sectores productivos del Sur global. En el plano teórico, la investigación se fundamenta en aportes de Bon-siepe, Julier, Manzini, Margolin, Escobar, Fry, Finizio, Cosenz & Noto, Goodman, dichos aportes integran perspectivas críticas sobre el diseño estratégico, la cultura de diseño y el desarrollo sostenible.

El análisis crítico de las entrevistas revela que el diseño estratégico aún es poco aprovechado como ventaja competitiva en el sector industrial territorial en el Sur global, pero evidencia una toma de conciencia creciente sobre su potencial como lenguaje orquestador del valor agregado, innovación y sostenibilidad.

Estos hallazgos subrayan la importancia de una aproximación dialógica y contextualizada para incorporar al diseño estratégico en el mudo de la competitividad territorial y en las estrategias de desarrollo en los países del Sur global.

Palabras clave: diseño estratégico; cultura de diseño; diseño territorial; diseño dialógico; Sur global; competitividad territorial; valor agregado.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 312]

^(*) Doctor en Diseño por la Universidad de Palermo. MBA por la Universidad San Francisco de Quito, Ingeniero Mecánico por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Docente investigador de la carrera de Diseño Industrial en la Facultad de Diseño y Arquitectura, miembro del Grupo de investigación GIDDIC, autor y coautor de publicaciones

indexadas a Latinindex y Scopus, con experticia en áreas de diseño estratégico y cultura de diseño. Correo: edviera@uta.edu.ec

(**) Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional por la Universidad de la Américas, Diseñadora gráfica por la Universidad Cristiana Latinoamericana. En el ámbito investigativo, ha participado en proyectos dentro del área de diseño. Autora y coautora de varios artículos en publicaciones indexadas en Latindex y Scopus docente e investigadora titular de la Carrera de Diseño Gráfico de la Universidad Técnica de Ambato. Correo: ac.lara@uta.edu.ec

(***) Ingeniero Mecánico de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Magíster en Ingeniería de la Energía de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster en Diseño de Productos mención Innovación y Desarrollo de Proyectos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Docente investigador de la carrera de Ingeniería en Diseño Industrial, autora y coautora de publicaciones indexadas en Latindex, SciELO y Scopus. Correo: ma.paucar@uta.edu.ec

Introducción

El diálogo se construye alrededor de la provincia de Tungurahua, en el centro de Ecuador, que constituye uno de los núcleos más dinámicos de la industria del calzado en el país y por los datos de producción, de la región Sudamérica. Según datos de la World Footware (2019 – 2020) se registra una producción promedio de 40 millones de pares de calzado en Ecuador -dato muy lejano de los alrededores de 12 mil millones de pares producidos por China, primer productor de calzado mundial- y según Lili Villavicencio presidenta de la Cámara de Calzado, más del 70% de la producción nacional proviene de esta zona, particularmente de los cantones Ambato y Cevallos. Esta concentración no solo tiene implicaciones económicas, sino también culturales e industriales, que configuran un ecosistema proyectual donde se tejen estructuras desde los saberes artesanales, técnico-industriales, procesos de producción y profesionalización emergente (Viera, 2023).

En este contexto, el diseño desde lo estratégico esta insertando en su accionar un protagonismo inédito en los diálogos académicos, empresariales e industriales en el Sur global. Diversos actores que construyen el mundo de la producción convergen en torno a la pregunta ¿Cómo el diseño local puede contribuir al desarrollo sostenible, la identidad local, y la transformación social en contextos emergentes?

Este artículo explora “**un diálogo que construye**” en tanto intercambio colaborativo de saberes, al mismo tiempo se reconoce que el mismo diálogo “**esta en construcción**”, de esta manera se refleja un proceso continuo de articulación teórico – práctica del diseño estratégico en la agenda de desarrollo del Sur global. A través de una investigación cualitativa centrada en el sector industrial del calzado en la provincia de Tungurahua – Ecuador y con apoyo de académicos, teóricos, diseñadores, empresarios y gestores institucionales alrededor del sector industrial del calzado en países de América Latina y Europa (Ecuador,

México, España, Argentina), se analizan las visiones y experiencias de actores claves sobre el rol del diseño en sus realidades productivas y socioculturales.

Los resultados se organizan en cinco ejes temáticos: cultura de diseño, gestión-estrategia, ética-sostenibilidad, territorio-política, futuro-identidad; que emergen como núcleos del discurso compartido.

El objetivo del estudio consiste en ofrecer una comprensión estructurada, con rigurosidad académica y contextualizada de como el diseño en territorio se construye como práctica estratégica en el Sur global y como dicho *worldmaking* se nutre de una ética de la colaboración, una conciencia cultural y una visión ontológica transformadora. El documento asume un formato académico para sostener un análisis crítico propositivo. En el marco teórico se discute las aportaciones de autores clave, y la data alrededor del sector calzado; la metodología describe el enfoque de investigación en lo cualitativo – narrativo; los resultados sintetizan el diálogo de los actores según los ejes temáticos identificados; la discusión vincula estos hallazgos con la teoría y sugiere extrapolaciones a otros sectores; finalmente en las conclusiones se enumeran los hallazgos clave y orientaciones futuras.

Marco teórico

Diseño como práctica ética, cultural, estratégica y ontológica

El marco teórico se construye articulando las visiones de varios referentes del diseño contemporáneo -Julier, Bonsiepe, Manzaini, Margolin, Escobar, Fry, Cosenz & Noto, Goodman- quienes abordan el diseño más allá de su dimensión estética, enfatizando sus implicaciones éticas, culturales, estratégicas y ontológicas. En conjunto, estos enfoques permiten concebir al diseño como una práctica de la manera de hacer mundos -*worldmaking*-, arraigada en contextos socioculturales específicos y orientada hacia la transformación sostenible de la sociedad.

Diseño en la periferia y práctica ética

Desde la perspectiva de Bonsiepe (2012), pionero del diseño en América Latina, el lenguaje diseño debe surgir, desde los mismos países, en el contexto en el que se vive. Bonsiepe además, subraya la importancia de diseñar desde la periferia, reivindicando la autonomía cultural y tecnológica del territorio del Sur global frente a modelos importados, en una práctica proyectual inseparable de la sociedad, la técnica y la política. Por tanto, el diseño estratégico se transforma en un factor fundamental del desarrollo y la modernización social, siempre inmerso en una reflexión social, ética, ecológica y política. Victor Margolin, por su parte complementa esta visión al plantear la necesidad de un modelo social del diseño, comprendido como una fuerza política y ética dentro de la sociedad. El argumento se basa en tres conceptos clave en el discurso: el diseño como proyecto social que se construye en un espacio no neutral por que cada desición proyectual implica una visión de mundo; el mundo artificial, en el que todo lo creado pertenece a un mundo -conjunto de artefactos, sistemas y símbolos- creado por el hombre; el diseño para el cambio y la equidad que aboga por una disciplina que promueva la equidad, la parti-

cipación y la justicia social, se plantea además la urgencia de repensar al diseño como un instrumento de democracia y bienestar, no solo de mercad (Margolin & Margolin, 2002). Con esta visión, Bonsiepe y Margolin coinciden en situar la práctica del diseño en la intersección de lo técnico con lo sociopolítico: el diseño no es neutral sino que conlleva valores y propicia cambios civilizatorios.

En palabras de Bonsiepe (2012), en plena época de crisis y transformación el diseño se encuentra en el centro del mecanismo productivo que conecta la cultura de la vida cotidiana, la tecnología y la economía. El autor se pregunta como aporte a este diálogo si el diseño elaborado localmente fortalece el desarrollo y aboga por que así sea, mediante la implementación de políticas y estrategias que incorporen el diseño en la búsqueda de prosperidad para los países en desarrollo, innovando hacia modelos constituidos por una cultura de la utopía inherente al discurso proyectual del diseño.

En particular, el diseño en la periferia puede aportar al rendimiento empresarial y en el producto diseñado, en este entorno se visualiza al diseño no como un hallazgo, más bien como un concepto que va más allá de un resultado. Este pensamiento evoluciona hacia lo estratégico y es fundamental en la gestión empresarial en especial de PYMES, ecosistema local en el que es necesario agregar valor, incrementar rendimiento, optimizar procesos, dado que este sector es responsable de una cifra significativa de la producción en países en desarrollo (Kimbell & Julier, 2019).

Cultura de diseño y práctica cultural

Una noción central del diálogo en lo contemporáneo es la cultura de diseño, desarrollada por autores como Guy Julier, quién concibe al diseño no solo en la creación de objetos, sino, como un conjunto de prácticas, valores y discursos que permean la sociedad. Propone, una cultura de diseño como un circuito interdependiente entre diseño-producción-consumo, en donde el valor del diseño se genera tanto por los objetos como por las relaciones simbólicas y sociales que crean. Se describe a la cultura de diseño como la coexistencia de un circuito coherente entre diseñadores, productores y consumidores, que genera beneficios locales: económicos, culturales y sociales. Además, Julier (2010) sostiene que “La cultura de diseño no es fija, ni homogénea, ni homogeneizadora, sino que abarca una compleja red de actividades humanas, percepciones y articulaciones” (p.19). Además, Julier critica la visión tradicional que restringe el diseño a consideraciones formales aisladas del contexto, señalando que la historia del diseño se narra en lo general como la cronología de transformaciones formales más que como un contenido histórico cargado de dimensiones sociales.

El diálogo propone ampliar la mirada del diseño hacia la construcción de una fuerza interdisciplinaria capaz de incidir en cambios estructurales. Además con esta visión, las propuestas que surgen desde el diseño ayudan a evolucionar desde una economía lineal hacia una economía distribuida y sostenible; confirma, que existe una relación directa diseño – economía, como paradigma actual en tanto se logre cubrir necesidades, en este sentido, la propuesta se complementa con un enfoque que proviene desde el informe de la Comisión Brundtland (1987) que define el desarrollo sostenible como “el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras”.

Este eslabón dialógico, es fortalecido con el argumento de Manzini (2015), quien enfatiza el poder del diseño en la articulación de soluciones colaborativas y sostenibles en el tejido socio-industrial, con la tesis de que vivimos en una era en la que “*todos diseñan*”, sea consciente o inconcientemente al participar en procesos de transformación social, tecnológica o ambiental, subrayando la importancia de la colaboración entre diversos actores -diseñadores, usuarios, comunidades, instituciones- en procesos de co-diseño.

El diseño y en especial en el sector PYME, trasciende la esfera profesional para volverse un proceso difuso, en territorios donde *todos diseñan* en sus entornos cotidianos, de hecho, se asume que el papel del diseñador no pasa por controlar el cambio, mas bien facilitarlo, orientando procesos sociales y tecnológicos hacia el bien común (Manzini 2015).

En síntesis el lenguaje de diseño connota en su accionar mediante: la re-generación de ecosistemas, re-descubrir potencialidades locales, re-organizar las relaciones entre actores y re-ingeniar soluciones integrales hacia un escenario que activa la capacidad dialógica del diseñador y genera nuevas redes de colaboración, además de fomentar procesos de cooperación-aprendizaje entre academia y empresa en territorio. La coincidencia entre Julier y Manzini se interseca en proyectar al diseño como un agente de cambio cultural.

Diseño estratégico y gestión

Diseñar no solo es tener ideas, es gestionar la idea, así, el diseño conduce estratégicamente las ideas hasta su materialización efectiva. La interacción continua del diseño es un proceso que articula tres dimensiones complementarias: 1.- la idea en tanto concepto proyectual; 2.- la gestión hacia una estructuración estratégica del proceso; 3.- la producción como materializador y difusor del valor.

En este campo, el diseño reside en su capacidad de integrar creatividad, organización y visión. Finizio (2002), redefine el diseño como una infraestructura cognitiva dentro de la empresa. Para esto, el diseñador, no solo crea formas, además administra información, procesos y decisiones, a través de la organización de flujos de información y comunicación entre departamentos, proveedores y clientes. Así, el diálogo crea una plataforma de inteligencia colectiva, en el que la innovación se planifica, se ejecuta y se evalúa. Con base en este pensamiento la cultura de diseño se transforma en indicador de la madurez de la empresa, en tanto los objetos diseñados crean estrategias con ventajas competitivas a partir de la coherencia entre identidad, comunicación y producto.

El pensamiento de Finizio ofrece un puente conceptual en la construcción del diálogo entre cultura de diseño y estrategia aplicada a la empresa, el impacto del lenguaje del diseño debe integrarse en todos los niveles de decisión y arraigar una cultura de proyectos dentro de la cultura corporativa, este punto de vista representa el punto de conjunción entre el diseño y el managment: conectar la creatividad propia del diseño con el pensamiento empresarial estratégico, el marketing, la comunicación y la ingeniería de modo que el diseño se torne en un motor de innovación transversal. Esta capacidad en el diálogo se conceptualiza en la centralidad del diseño, entendida como el lenguaje integrador entre mercado -consumidores, necesidades- y procesos internos empresariales -producción, I+D, innovación-.

El ecosistema de producción empresarial se desarrolla en sistemas dinámicos, globales y competitivos. En esta perspectiva, Cosenz & Noto (2018) proponen un enfoque de modelado de negocio dinámico, con un comportamiento basado en simulaciones e iteraciones permanentes. El modelo de negocio con base en diseño es un modelo ágil y adaptativo, en el que las decisiones estratégicas se prueban y se ajustan en un entorno seguro antes de implementarse en la vida real.

En suma, los autores refuerzan un diálogo alrededor de la praxis estratégica: no solo diseñar productos, sino, diseñar organizaciones, modelos de negocio, y estrategias con un lenguaje orquestador con base en el diseño, a través de metodologías proactivas -simulación dinámica, co-creación, design thinking- para alinear la innovación con los objetivos de largo plazo de las empresas, incrementando su capacidad de resiliencia, el crecimiento y competitividad en el mercado global.

Ontología del diseño y worldmaking

El último eje teórico del diálogo enfatiza la dimensión ontológica del diseño, es decir, su poder de dar forma a la realidad y a las formas de vida. Esta perspectiva, presente en la filosofía del diseño reciente, sostiene que diseñamos nuestro mundo artificial y de la misma manera este mundo artificial en crisis nos va construyendo mediante toma de decisiones satisfactorias cercanas a la economía en lugar de decisiones racionales sin evaluar opciones posibles (Simon, H, 1966).

Arturo Escobar en su libro *Autonomía y diseño*, inserta en este diálogo el concepto de diseño ontológico, en el contexto de una sociedad en transición artificial-dinámica y su modelo de civilización. Desde este planteamiento se descubre la intencionalidad del diseño en crear nuevas realidades y relaciones, con la capacidad de fomentar la creación de mundos alternativos al hegemónico, el autor critica la ontología que separa naturaleza y cultura y aboga por un pluriverso, es decir, múltiples modos de existir y convivir en co-relación, donde el diseño sirva de motor de autonomía para comunidades locales y a la sostenibilidad, en las que los seres humanos, no humanos y entornos están intrínsecamente conectados.

Esta propuesta de diseño ontológico se vincula con la noción *worldmaking* de Goodman (1978), el argumento tiene base en que no descubrimos mundos, sino que construimos mundos mediante nuestros sistemas comunicativos, simbólicos y las actividades creativas. Su idea incorpora en el diálogo la idea de diseño expandido -equivale a participar en la continua construcción y remaking de los mundos en los que vivimos-. En esta construcción Tony Fry introduce los conceptos "*futuring*" y "*defuturing*" para describir la agencia dialéctica del diseño: por un lado, el diseño es *futuring* cuando trabaja en innovaciones sostenibles que aseguren la continuidad del planeta, por otro lado, el diseño es *defuturing* por su característica de restarle futuro a la sociedad, no pensar en las sociedades futuras al contribuir en la degradación social y ambiental. Fry advierte lo *defuturing* del diseño moderno, al perseguir la producción y el consumo masivo sin considerar las consecuencias, se ha vuelto cómplice de la crisis ecológica global.

En síntesis, el marco teórico establece al diseño estratégico como un campo transdisciplinar que entrelaza ética, cultura, estrategia y ontología. Los autores aportan en el diálogo un andamiaje conceptual para interpretar los hallazgos de la investigación empírica: desde

la aspiración de Bonsiepe de un diseño emancipador en la periferia, pasando por la noción de Juié de una cultura de diseño transformadora socioeconómicamente, por la visión de Manzini del diseño colaborativo sostenible, por el llamado de Margolin a un modelo social del diseño, por la integración diseño empresa de Finizio, por la modelación estratégica de Cosenz & Noto, hasta llegar a la construcción de mundos. Este entramado teórico permite analizar críticamente como los actores del Sur global entienden y practican el diseño desde lo estratégico.

Metodología

El estudio adopta un **enfoque cualitativo-narrativo** para indagar las percepciones y experiencias de distintos actores del sector productivo del calzado en torno al diseño y su estrategia. Se eligió este enfoque dada la naturaleza exploratoria del problema y la intención de capturar significados, relatos y construcciones de sentido que los participantes atribuyen al diseño en sus contextos. Las características principales del diseño metodológico se detallan como:

- **Diseño de investigación y alcance.** La investigación se configura como un estudio de caso múltiple de alcance interpretativo. Se focaliza en el sector industrial del calzado y en el sector académico en cuatro países –Ecuador, México, España y Argentina– seleccionados por su relevancia histórica y actual en la producción de calzado, así como por ofrecer diversidad geográfica y cultural (dos países latinoamericanos y dos iberoeuropeos). Este recorte territorial permite comparar cómo el diseño estratégico es concebido y aplicado en contextos del Sur global con diferentes grados de desarrollo industrial y tradición en diseño. El estudio es transversal, abarcando la situación contemporánea del sector con retroreferencias históricas cuando son pertinentes para la narrativa de los participantes.
- **Participantes y técnicas de recolección.** Se trabajó con **entrevistas en profundidad semiestructuradas** dirigidas a actores clave de la *cuádruple hélice* del ecosistema de diseño en el sector calzado: (1) **diseñadores y creativos** (responsables de diseño de producto, jefes de desarrollo en fábricas de calzado, diseñadores independientes de moda o calzado); (2) **empresarios y gerentes** de empresas manufactureras de calzado (desde pymes familiares hasta empresas medianas exportadoras); (3) **académicos y expertos teóricos** en diseño (profesores universitarios, investigadores de diseño industrial o estratégico con conocimiento del sector); (4) **gestores institucionales y formuladores de políticas** (directivos de cámaras de calzado, representantes gubernamentales en áreas de producción o economía creativa). En total se realizaron N=15 entrevistas, buscando equilibrio entre los tipos de actores mencionados. La selección de participantes fue intencional por criterios de relevancia: se incluyeron, presidentes o ex-presidentes de cámaras industriales del calzado, diseñadores con premios o reconocimiento en su medio, académicos autores de publicaciones sobre diseño y desarrollo local, y empresarios representativos.
- **Procedimientos éticos y validez.** Se obtuvo consentimiento informado de todos los participantes, explicándoles los objetivos académicos del estudio.

- **Análisis de datos cualitativos.** Se optó por un análisis temático asistido con software de codificación de datos cualitativos. La estrategia fue mixta deductivo-inductiva: partiendo de ciertos conceptos guía derivados del marco teórico, pero abriendo el diálogo a lo emergente desde categorías inéditas provenientes de los testimonios. En el paso siguiente se codificaron segmentos de textos, identificando unidades de significado relevantes. Luego, esas codificaciones se agruparon en temas de nivel superior, examinando patrones recurrentes en las narrativas de los entrevistados. Como resultado, emergió una estructura de cinco ejes temáticos que organizan el diálogo de actores: 1) Cultura de diseño; 2) Gestión y estrategia; 3) Ética y sostenibilidad; 4) Territorio y política; 5) Futuro e identidad. En el análisis se aplicó codificación temática iterativa hasta lograr saturación teórica, adicionalmente, se construyó una tabla matricial cruzando los ejes temáticos con los actores.
- **Presentación de resultados.** Los hallazgos cualitativos se presentan en la siguiente sección mediante una descripción narrativa por cada eje temático identificado. Se incorporan citas textuales seleccionadas de las entrevistas para ilustrar las ideas centrales con las propias palabras de los actores.

En resumen, la metodología se ha orientado a garantizar una comprensión profunda y matizada del fenómeno estudiado, privilegiando la voz de los actores del Sur global en diálogo con las categorías teóricas contemporáneas. La combinación de entrevistas narrativas, codificación temática rigurosa y estrategias de validez cualitativa proporciona una base sólida para afirmar que los resultados reflejan fielmente la construcción colectiva de significado en torno al diseño estratégico en los contextos investigados.

Resultados:

Ejes temáticos del diálogo sobre diseño estratégico en el Sur global

Los hallazgos de la investigación se presentan en cinco ejes temáticos principales, que encapsulan las preocupaciones, visiones y propuestas recurrentes de los actores entrevistados. Estos ejes a modo de categorías analíticas estructuran el diálogo entre las diferentes voces. Cada eje articula las aportaciones de los actores consultados, evidenciando convergencias y divergencias entre sus perspectivas. En conjunto, estos resultados muestran cómo se está “*construyendo*” un diálogo propio del Sur global sobre el diseño estratégico: un discurso plural que integra saberes tradicionales y críticos con prácticas contemporáneas de innovación.

1. Cultura de diseño: del oficio tradicional a la innovación colaborativa

“En nuestra empresa, hasta hace poco diseño era poco utilizado; hoy empezamos a entender que es sinónimo de mejorar” (Peñaloza, 2021). Esta afirmación de un fabricante ecuatoriano resume la transformación gradual de la cultura de diseño dentro del sector industrial-calzado. Tradicionalmente, muchas fábricas familiares en Latinoamérica y España han operado con una noción limitada de diseño, asociándolo únicamente al estilismo superficial del producto o considerándolo un lujo prescindible. Varios empresarios con

años en el negocio de la industria calzadista reconocen que “no tenemos cultura de diseño; el zapato se hace copiando modelos exitosos (Gutierrez, M, 2021), en este escenario la prioridad es producir por volumen a bajo costo, antes que innovar. Diseñadores industriales jóvenes corroboran esta brecha cultural: “al llegar a las fábricas, creen que el trabajo del diseñador es adornar el producto, no se entiende el aporte de valor ni el proceso creativo” (Falconi, 2021). Estas anécdotas evidencian una tensión inicial entre la cultura de producción tradicional -enfocada en destreza técnica y la reproducción de lo conocido- y la cultura de diseño contemporánea, orientada a la creatividad y respuesta al usuario.

Sin embargo, el diálogo revela que esta situación está cambiando. Como asegura Villavicencio (2021), “la industria del calzado mexicana y ecuatoriana son empresas de tercera y cuarta generación” y están actuando como traductores culturales, incorporando prácticas de diseño donde antes no las había. Los empresarios se enfocan en departamentos de diseño impulsados con el design management, que les permite salir del círculo vicioso de la competencia por precio. En Tungurahua, Ecuador, la formación académica emerge como un factor clave en esta transformación cultural, se plantea un nuevo perfil de profesional que ingresa al sector con lenguaje y herramientas de diseño, en la experiencia mexicana, el director del departamento de diseño de León – Guanajuato- Piña (2021) sostiene: “La cultura del diseño en la industria del calzado ha ido creciendo a medida que nuestros graduados se incorporan. Ellos llevan ideas de investigación de tendencias, ergonomía, nuevos materiales, algo que antes no existía en las fábricas tradicionales”. No obstante, se menciona el desafío alrededor de la retención de talento, pues empresas pequeñas no siempre pueden pagar diseñadores, y muchos egresados terminan emigrando a otros sectores industriales o al extranjero. Así, aunque se reconoce que “la semilla de la cultura de diseño está plantada” (Lecuona, 2021), su florecimiento requiere condiciones propicias: apertura mental de los dueños, inversión en I+D, articulación con centros de diseño.

Un aspecto central de este eje es la concepción ampliada de diseño que comienza a instalarse. Varios actores hacen eco de la idea de Julier y Manzini de que el diseño abarca más que la estética: “Hemos aprendido que diseño no es solo cómo se ve, sino cómo se *piensa*, desde el inicio: para quién es, con qué materiales, con qué proceso, qué experiencia dará. Eso es cultura de diseño” (Lecuona, 2021). De hecho, se observa un cambio de enfoque desde una “cultura de diseño de producto” hacia una “cultura de diseño de proceso” (Devalle, 2021). Esto, implica considerar al diseño en todas las etapas de la cadena de valor.

Sin embargo, persisten tensiones que reflejan la incompleta asimilación cultural. Por un lado, algunos gestores institucionales señalan que todavía cuesta que el diseño sea tomado en serio en círculos empresariales más tradicionales: “En las reuniones sectoriales aún hay quienes ven el diseño como ‘gasto’. Nos corresponde seguir evangelizando, mostrar casos de éxito donde la inversión en diseño dio frutos” (Piña 2021). Por otro lado, empresarios entrevistados expresan la dificultad de equilibrar su visión creativa con las demandas comerciales: “A veces la empresa dice tener cultura de diseño, pero a la hora de la verdad censuran las propuestas arriesgadas y piden algo más seguro. Falta confianza real en la innovación” (Vela, 2021), este comentario sugiere que la transición cultural conlleva un cambio de actitud permanente y dinámico. La resistencia al cambio producto de décadas de hacer “*lo de siempre*” aflora como un obstáculo, aunque poco a poco se va venciendo mediante evidencia de resultados positivos.

En conclusión, el eje Cultura de diseño (*figura 1*), muestra un panorama de evolución paulatina: de una etapa de desconocimiento o subvaloración del diseño, en la que primaba la destreza artesanal y la copia de modelos, se está pasando a una etapa donde el diseño es reconocido como factor de valor agregado, innovación y conexión con el usuario. Este cambio cultural, todavía en proceso, ha sido posibilitado por la irrupción de nuevos profesionales formados, el apoyo de instituciones sectoriales y la demostración práctica de que las empresas con cultura de diseño logran diferenciarse. Los actores convergen en que instaurar una sólida cultura de diseño es fundamental para que el sector calzado del Sur global gane competitividad y relevancia internacional sin perder su identidad local. Sintetizando: “La cultura de diseño establece un pensamiento de futuro que motiva la construcción de un mundo sostenible” (Viera, 2023).



Figura 1. Cultura de Diseño

2. Gestión y estrategia: integración del diseño en la competitividad empresarial

El segundo eje temático se centra en cómo el diseño se incorpora en la gestión empresarial y las estrategias competitivas del sector calzado. Aquí, las voces de empresarios, diseñadores y gestores resaltan la paulatina pero decisiva inclusión del diseño en la planificación estratégica, mientras que académicos y gestores institucionales aportan una visión más macro de su importancia para la industria en su conjunto.

Un hallazgo recurrente es que las empresas líderes o más resilientes de cada país son precisamente aquellas que han logrado articular el diseño con su modelo de negocio. “*El diseño es parte de nuestra visión corporativa*”, afirma Humberto Vela empresario mexicano, quién además afirma que: “No podemos competir en precio con Asia, así que competimos en diseño y calidad. Por eso el diseño está en el comité de dirección, y no solo en el taller”. Este testimonio ilustra una tendencia: las firmas orientadas a nichos de mercado han incorporado al diseño como eje estratégico para diferenciarse. En lo contemporáneo, “diseño y marketing trabajan de la mano analizando tendencias globales y feedback de clientes para proponer nuevos productos rápidamente” (Sanchez, 2021).

No obstante, no todas las empresas del sector han dado el salto hacia la gestión a través del diseño. Varios entrevistados reconocen que en las pymes el diseño sigue relegado: “Aquí el dueño es el gerente, el jefe de producción y también el que diseña basándose en lo que ve en internet. No hay estructura” (Arias, 2021). Este contraste subraya que la gestión estratégica del diseño aún no está generalizada. Sin embargo, tanto empresarios como representantes de cámaras coinciden en difundir la idea de que diseñar es invertir, no gastar.

Los resultados de aplicar diseño en el sistema industrial se evidencian en la fidelidad de usuarios. Por su parte, Manuel Lecuona académico español involucrado en consultoría de producción estratégica, señala que han desarrollado herramientas de diagnóstico para pymes, como auditorías de diseño o matrices de madurez de gestión de diseño: “Ayudamos a la empresa a identificar en qué nivel está: ausente, incidental, integrado o gestionado estratégicamente. Muchas empiezan en nivel bajo y tras asesoría logran estructurar procesos de diseño formalmente”. Esto demuestra que existe un esfuerzo metodológico por sistematizar la gestión del diseño, siguiendo modelos como los de la Design Management Europe (Lecuona, 2021).

También aparece el concepto de centralidad del diseño propuesto por Finizio, asumida desde la estructura estratégica en dos ámbitos que el diseño conecta: por un lado, mercado y consumidor; por el otro lado, los procesos y productos. Esta idea de puente o nexo es palpable en varios relatos: diseñadores que median entre el área comercial y el área técnica, gerentes que usan el design thinking para resolver problemas interdepartamentales. La habilidad del diseño para fomentar la colaboración interdisciplinar dentro de la empresa es considerada uno de sus aportes estratégicos, de hecho, algunos entrevistados señalaron que implementar metodologías de diseño mejoró incluso la comunicación interna - externa.

Se reconocen limitaciones estructurales en este eje. En el caso específico de Ecuador, la informalidad o pequeña escala de muchas empresas dificulta la profesionalización de la gestión del diseño. “El 95% del sector son microempresas familiares que bastante tienen con sobrevivir; hablarles de gestión de diseño suena lejano” (Villavicencio, 2021). Esta realidad, implica que los logros en integración del diseño en la periferia se concentran en una porción de empresas menos organizadas. Para cerrar esa brecha, gestores proponen políticas de fomento específicas: subsidios para contratar diseñadores, asesorías gratuitas en design management a pymes, creación de centros tecnológicos del calzado donde las empresas puedan externalizar parte del desarrollo de producto.

En síntesis, el eje Gestión y estrategia muestra que, donde el diseño ha pasado de ser incidental a ser gestionado con intención estratégica, las empresas han ganado en competitividad e innovación. Existe consenso en que el diseño aporta una visión centrada en el usuario y orientada al cambio que complementa la visión productiva o financiera. Los actores abogan por institucionalizar la gestión de diseño en empresas, apoyándose en casos de éxito y en herramientas de diagnóstico. Así, el diálogo sobre diseño y estrategia en el Sur global converge con tendencias internacionales que sitúan al diseño como factor central de innovación adaptado a las realidades locales de capacidad y escala, (figura 2).



Figura 2. Gestión y estrategia

3. Ética y sostenibilidad: hacia un diseño responsable y regenerativo

En este eje temático, la dimensión ética de la práctica del diseño se traduce en sostenibilidad ambiental y social del sector calzado. Los participantes abordan cuestiones como las condiciones laborales, el impacto ecológico de la producción, la calidad de vida de los consumidores y comunidades, además, cómo el diseño puede mitigar o agravar estos aspectos. Se trata de un componente del diálogo en el que se entrelazan consideraciones morales con decisiones de diseño y estrategia de negocio.

Un tema recurrente es la responsabilidad del diseño en la crisis ambiental. Esta conciencia coincide con la idea de Tony Fry sobre el diseño *defuturizante* que coloca el ecocidio al nivel de producción masiva.

El diseño para la durabilidad y la calidad fue mencionado como intersección de ética con identidad de marca. Martin Sánchez, diseñador mexicano, enfatiza que “lo ético es hacer zapatos que duren, no moda rápida que termina en la basura”. Este ethos de calidad y longevidad se considera parte de la herencia artesanal que tiene un componente moral: honrar al cliente con un producto bien hecho. Así, diseño ético se traduce en diseño atemporal, evitando la obsolescencia programada. Esto galvanizó la idea de que el diseño local y sustentable es no solo una oportunidad de mercado, sino un imperativo moral para el Sur global en pos de la autonomía y la sostenibilidad.

Por último, la dimensión ética se extendió al usuario-consumidor y a la honestidad del mercado. Algunos diseñadores hablaron de la importancia de no engañar al consumidor. Por tanto, diseñar de manera ética es también educar al consumidor: ofrecerle productos de valor real.

En resumen, en el eje Ética y sostenibilidad revela una creciente conciencia moral en torno al diseño en el Sur global. Los actores integran en el diálogo nociones como responsabilidad ambiental, justicia social en la producción, honestidad con el usuario y calidad como valor ético. Aunque las acciones concretas varían y aún son incipientes en muchos casos, el simple hecho de que estos tópicos emerjan con fuerza indica que el diseño estratégico se concibe como un ejercicio con deberes éticos, (figura 3).



Figura 3. Ética y Sostenibilidad

4. Territorio y política: diseño, identidad local y políticas de desarrollo

El cuarto eje temático aborda la relación del diseño con el territorio -contexto geográfico cultural específico- y con las políticas públicas y estructuras de poder que inciden en el sector. Aquí los participantes reflexionan sobre cómo la identidad local influye en el diseño, cómo el diseño puede contribuir al desarrollo regional, y qué papel juegan –o deberían jugar– los gobiernos y entidades políticas en impulsar el diseño en el Sur global.

Un fuerte consenso emergente es que el diseño estratégico debe anclarse en las fortalezas territoriales de cada lugar. Los entrevistados destacan elementos propios de sus regiones que brindan una ventaja si son aprovechados creativamente. En Tungurahua se rescata la tradición artesanal, “Tenemos generaciones de zapateros, eso es saber acumulado. Un diseño estratégico inteligente parte de esa herencia cultural en lugar de querer ser una copia” (Guaman, 2021). Similarmente, en México, el estado de Guanajuato, posee un ecosistema industrial histórico: “Aquí hay una cadena productiva completa: curtidores, sueleros, hormeros. El diseño estratégico de nuestro territorio implica coordinar a todos estos actores” (Piña, 2021). En ambos casos, se sugiere que la identidad local –ya sea en técnicas, estilo estético o saberes comunitarios– es un insumo fundamental para diferenciar y dar valor a los productos en el mercado global. El mundo ya no quiere clones, quiere autenticidad. Esta apreciación recuerda las propuestas de diseño contextual de Bonsiepe, donde lo local se vuelve fuente de innovación.

La contracara es la influencia de la globalización. Varios actores señalan que la apertura comercial desde los años 90 inundó sus mercados de productos importados, especialmente de Asia, lo que golpeó a las industrias locales. Calixto Peñaloza fabricante de calzado rememora: “Cuando el zapato Chino ingreso en el mercado ambateño nuestro sector casi colapsa. Muchas fábricas cerraron. Fue un llamado de atención al sector industrial: o subíamos en diseño y marca, o moríamos”. Estas vivencias marcan la conciencia de que el territorio del Sur global compite en un mundo asimétrico. En tal contexto, varios productores resaltan el rol que deben jugar las políticas públicas en la importación y exportación para nivelar el campo: aranceles a importaciones desleales, incentivos fiscales para modernización, programas de capacitación y promoción internacional. Por tanto, “el Estado tiene que proteger y promover el diseño nacional. No se trata de cerrarse, sino de dar tiempo y apoyo para que nuestras pymes suban peldaños tecnológicos y de diseño” (Callejas 2021). Los entrevistados concuerdan en que diseño y política industrial deben ir de la mano.

En síntesis, el eje Territorio y política (*figura 4*), evidencia que el diseño estratégico en el Sur global no ocurre en el vacío, sino en un entramado de condicionantes y potencialidades territoriales. Los actores llaman a fortalecer identidades locales mediante el diseño y transformarlo en un lenguaje orquestador de la industria, establecer políticas públicas estables que apoyen la innovación y protejan la industria, y a fomentar clusterización y colaboración regional. Se reconoce al diseño como factor de desarrollo territorial que puede incidir en la generación de empleo, en la mejora de la competitividad regional y en la proyección internacional de una imagen país. Este hallazgo conecta con la idea teórica de que el diseño puede ser una forma de política material (Fry, Escobar) y con la visión (Bonsiepe) de integrar el diseño en las políticas de desarrollo nacional.



Figura 4. Territorio y Política

5. Futuro e identidad: construyendo narrativas de porvenir desde el Sur global

El último eje temático recoge las visiones de futuro que los actores manifiestan y cómo vinculan el diseño estratégico con la identidad y los imaginarios colectivos. Es un eje prospectivo, en el cual se proyectan tanto esperanzas como desafíos para los próximos años y se reflexiona sobre qué identidad querrían que tuviera el diseño del Sur global en el escenario internacional.

La palabra que apareció frecuentemente en la construcción del diálogo es “futuro”: los participantes están conscientes de que el sector está en plena transformación y que su supervivencia y evolución dependen de anticipar cambios. La declaración del sector empresarial debe contestar las preguntas: ¿cómo será el calzado del futuro? ¿cómo será el mercado del calzado en el futuro? ¿cómo será el material para fabricar el calzado en el futuro?. El diseño estratégico nos obliga a pensar escenarios que marquen ese futuro, no solo adaptarnos tarde y a la copia. Esta mentalidad proactiva contrasta con la generación previa enfocada en el día a día. Los entrevistados tienden a enfatizar la importancia de la innovación disruptiva.

Los actores no piensan un futuro desarraigado, al contrario, imaginan un porvenir donde el diseño del Sur global destaque por su autenticidad cultural. Nuestro futuro en diseño conjuga nuestras tradiciones con la modernidad, un futuro híbrido donde la identidad latinoamericana se destaque. Esto, se traduce en visiones como: marcas latinoamericanas posicionadas globalmente por su estilo único, ferias internacionales donde productos del Sur sean sinónimo de calidad sustentable y creatividad, así como hoy se ve al diseño escandinavo o italiano, e incluso en la formación de narrativas históricas propias: Necesitamos escribir nuestra historia del diseño, nuestra identidad futura.

Al considerar la identidad futura, surge el debate entre regionalismo vs. universalismo. Algunos temen caer en clichés o en mercados de nicho reducidos si se insiste demasiado en lo “étnico” o local. Sin embargo, la mayoría cree que es posible ser global manteniendo la esencia local. Esta analogía sugiere que la identidad puede ser un valor aspiracional que otros también aprecien, no solo un orgullo interno. La visión a futuro más equitativa es que los propios países del Sur sean protagonistas y no meros proveedores culturales.

Un concepto revelador citado por Escobar y Goodman es el de “worldmaking” y la idea de construir nuestro propio mundo de diseño. Por mucho tiempo hemos consumido la visión de mundo que nos vendían: que lo bueno venía de fuera. Ahora podemos crear un mundo nuevo: donde un zapato hecho en lo local tenga la misma aura de valor que uno hecho en Italia. Es como construir un universo paralelo, pero real. En la práctica, se traduce a establecer redes Sur-Sur, a potenciar plataformas digitales propias para exhibir y comercializar diseño sin pasar por los filtros eurocéntricos, y a definir indicadores de éxito que no imiten necesariamente a los del Norte, a través de, valorar más el impacto comunitario que la rentabilidad pura.

Los entrevistados concuerdan que el diseño es la brújula que guíe estos procesos. “El diseño estratégico es la herramienta para llevarnos desde donde estamos hacia donde queremos estar” (Lecuona, 2021). En plazos inmediatos, se espera que el diseño estratégico ayude a la recuperación económica post-pandemia mediante innovación de productos y canales. En plazos más largos, se lo ve como catalizador de una transición del sector hacia la economía del conocimiento: menos manufactura bruta, más desarrollo creativo, marcas con propiedad intelectual fuerte.

En conclusión, el eje Futuro e identidad recoge aspiraciones elevadas y conscientes: los actores del Sur global desean un futuro donde su diseño estratégico sea sinónimo de creatividad con raíces, de innovación con propósito y de presencia digna en el concierto global. Reconocen los retos –tecnológicos, educativos, políticos– pero muestran convicción en el potencial. La identidad cultural emerge como ventaja comparativa y como fuente de significado, mientras que la perspectiva estratégica asegura que esa identidad se proyecte de forma sostenible y exitosa hacia el futuro.



Figura 5. Futuro e Identidad

Discusión

Los resultados presentados trazan un panorama complejo y rico sobre cómo se está construyendo la noción y la práctica del diseño estratégico en contextos del Sur global, tomando como microcosmos el sector del calzado en el estado mexicano de Guanajuato y la provincia de Tungurahua. En esta sección de discusión, se articulan dichos hallazgos con las teorías y conceptos expuestos en el marco teórico, con el objetivo de interpretar su

significado en un nivel más general y crítico. Asimismo, se destacan aportes originales de este estudio al entendimiento del diseño como práctica de *worldmaking* y se discuten las posibilidades de extrapolar el modelo dialógico de diseño estratégico territorial, analizado a otros sectores productivos (figura 6).

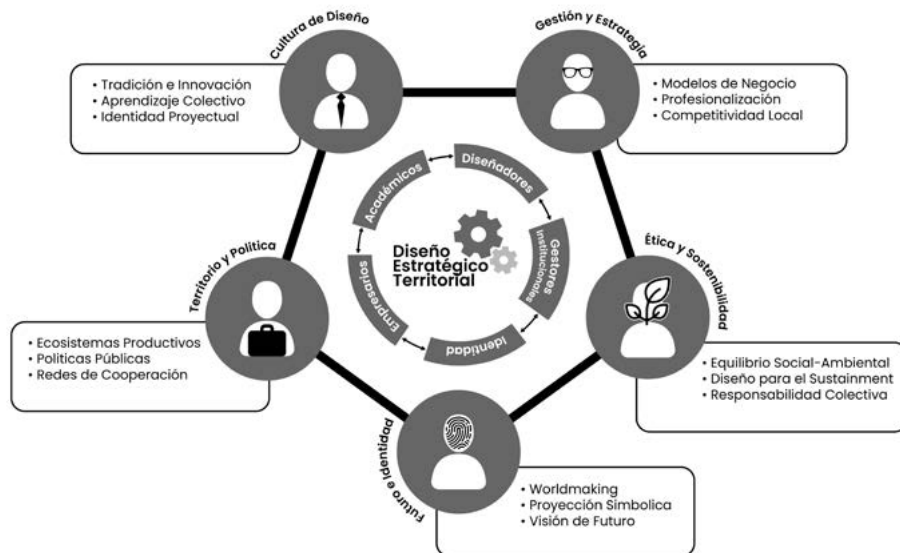


Figura 6. Diseño Territorial - Dialógico (Worldmaking)

Del discurso teórico a la praxis local

En primer lugar, es notable cómo muchas de las ideas de los teóricos encuentran eco en las voces de los actores. Por ejemplo, la insistencia de Bonsiepe en diseñar desde la periferia y fortalecer capacidades locales se refleja en la valorización que los participantes hacen de la identidad territorial y de la tradición artesanal -eje Territorio y política-. Los entrevistados, al abogar por incorporar motivos culturales propios y revitalizar conocimientos vernáculos, están en la práctica defendiendo la autonomía proyectual que Bonsiepe teorizó. Incluso la pregunta de Bonsiepe “¿el diseño elaborado localmente fortalece el desarrollo local?”, tuvo respuestas afirmativas en la experiencia. Al mismo tiempo, el estudio evidencia los obstáculos que Bonsiepe ya señalaba: la “fuerza omnipotente del mercado” global y la asimetría centro-periferia siguen vigentes, lo que requiere no solo esfuerzos de diseño sino políticas deliberadas. Así, nuestros hallazgos confirman la vigencia de la postura de Bonsiepe y amplían con narrativas actualizadas su propuesta: la periferia está generando su propio discurso de diseño, aunque todavía lucha por institucionalizarlo plenamente.

La cultura de diseño

Delineada por Guy Julier también tiene correspondencia directa con la realidad descrita. Julier definió la cultura del diseño como un entramado complejo de prácticas y procesos que vinculan diseño, producción y consumo. Nuestros hallazgos en el eje Cultura de Diseño muestran precisamente la transición de una concepción estrecha hacia una cultura más amplia donde el diseño influye en procesos, estructuras organizacionales y valores corporativos. Los entrevistados, al mencionar la integración del diseño en todos los niveles de la empresa y su papel como indicador informal de mejora económica y bienestar social, prácticamente están parafraseando a Julier. La propuesta de Gonzalo Callejas Presidente de la Cámara de Comercio de Ambato que sostiene: “el diseño actúa como puente y lenguaje entre mercado-consumidor y procesos-producto”, está dando cuenta de esa fuerza coyuntural e interdisciplinar que Julier atribuye a la cultura del diseño. Además, la idea de que el diseño debe cubrir necesidades presentes sin hipotecar las futuras se relaciona estrechamente con el eje Ética y sostenibilidad, donde los actores hablan de durabilidad, responsabilidad ambiental y producción consciente. Esto sugiere que la cultura de diseño en el Sur global se está alineando con los postulados que Julier identificó a nivel general, incluyendo la noción de diseño como agente de cambio hacia la economía sostenible. No obstante, en la práctica observada hay un desfase: mientras Julier teoriza la cultura de diseño ideal, nuestros participantes evidencian que esa cultura todavía “está en construcción”, con disonancias. Este matiz aporta a la teoría de Julier una perspectiva evolutiva: la cultura de diseño no es un estado alcanzado, sino un proceso dinámico que en ciertos contextos requiere primero “descolonizar” percepciones -diseño no = adorno- y luego institucionalizar nuevas prácticas. En síntesis, confirmamos la relevancia del concepto de Julier y proveemos datos de campo sobre cómo se manifiesta su construcción paulatina en industrias reales.

Un hallazgo interesante es que, aunque Manzini habla de innovación social en general, los participantes llevan esa lógica al interior de la empresa, mediante colaboración interdisciplinar y al entramado sectorial en clusters territoriales. Esto sugiere que la línea divisoria entre “innovación social” e “innovación empresarial” se difumina en el Sur global: dada la interdependencia comunidad-industria en estos sectores tradicionales. De esta forma, nuestros resultados amplían la noción de Manzini mostrando que la ética colaborativa permea ámbitos productivos, no solo proyectos comunitarios. Asimismo, el foco de Manzini en sostenibilidad se ve refrendado: su llamado a diseñar escenarios de vida sustentable se refleja en preocupaciones de reducir residuos, usar recursos locales y co-crear con usuarios. En conclusión, la teoría de Manzini encuentra en este estudio una validación contextual: los actores del Sur global efectivamente están adoptando la colaboración y la sostenibilidad como ejes del diseño estratégico, aunque enfrentan –tal como Manzini reconocería– limitaciones de escalamiento y necesidad de apoyo sistémico.

Pasando a la dimensión ontológica y de futuro -Escobar, Fry, Goodman-, es donde los hallazgos revisten especial interés como aporte nuevo. La noción de ontodiseño de Arturo Escobar –diseño que hace mundo– se manifiesta claramente en la aspiración de los participantes de “crear su propio mundo de diseño” y en su énfasis en el pluriverso cultural. Escobar propone que el diseño puede participar en la construcción de ontologías relacionales y apoyar transiciones hacia lo pluriversal. El hecho, se centra en la idea general de los entrevistados al argumentar la integración de cosmovisiones locales y rescatar saberes ancestrales.

En el mismo concepto, la idea de cultivar colaboraciones Sur-Sur remite a la noción de Escobar de autonomía y comunalidad: las comunidades de diseñadores del Sur buscan autodeterminar su camino sin depender de validación del Norte, formando sus propios ayllus epistémicos. Otro hallazgo muy alineado con Escobar es la aspiración de equidad en el “diseño de futuros”. Escobar habla de las “luchas ontológicas” –la pugna entre visiones de mundo– y los actores parte de la investigación no quieren que el único futuro posible sea el impuesto por la globalización homogeneizante; quieren un futuro alternativo –un pluriverso– donde coexistan su visión y la hegemónica. Este empoderamiento narrativo es quizá uno de los aportes más potentes de aporte al diálogo. Los participantes del diálogo están, en efecto, puntada a puntada cosiendo un futuro con sus propios hilos culturales.

En cuanto a **Tony Fry**, su concepto de *defuturing* y *futuring* brinda un lente útil para analizar el eje ética-sostenibilidad. Los entrevistados identifican prácticas defuturizantes –contaminación, sobreproducción, moda descartable– y proponen una evolución mediante *sustainment*. Esto demuestra que la conciencia del *diseño quitando futuros* está presente, al menos en la narrativa, lo cual es un paso crucial. Además argumenta que el diseño debe asumir *soberanía ontológica* sobre su dirección, a través de decidir hacia dónde llevar la sociedad. Se recalca la necesidad de “rediseñar el diseño” para que deje de ser disfuncional –diseño orientado a consumo– y se vuelva funcional a la sustentabilidad. El aporte en el diálogo se interpreta en que el Sur global, sufrió los efectos negativos del modelo pasado, es decir, hay una oportunidad de que zonas periféricas adopten la agenda de *sustainment* por necesidad adaptativa.

En relación a la propuesta de Nelson Goodman con la idea de worldmaking, la discusión de futuro-identidad muestra a los actores del Sur global como “worldmakers” emergentes. Esta teoría crea narrativas, imágenes de marca país, colaboraciones interregionales, todas acciones que configuran realidades. Goodman sostiene que “construimos mundos a través de sistemas de símbolos”. En las localidades, se vive ese proceso: símbolos identitarios se integran al diseño; símbolos de sostenibilidad reconfiguran la percepción de valor; símbolos de colaboración reestructuran prácticas.

Apoyados en la referencia de la teoría y la praxis, podemos afirmar que la cultura de diseño construye en sí un nuevo “mundo” dentro de su universo socioeconómico. A su vez, esta visión nos lleva a destacar que el Sur global está pasando de ser un *world taker* a un *world maker*. Esta es una tesis fuerte que surge tradicionalmente, la periferia adoptaba las modas, teorías, productos del centro; se toman los mundos ya hechos. Ahora, se observa dialógicamente movimientos para diseñar su propio futuro, en términos de teoría decolonial.

Extrapolación a otros sectores

Un objetivo en el diálogo consiste en discutir la extrapolabilidad del modelo a otros sectores productivos. Los resultados, aunque centrados alrededor del worldmaking calzado, comparten dinámicas con industrias como: textil-moda, mobiliario, artesanías, incluso agroindustria; en contextos del Sur global. En todos ellos se presentan retos de globalización, necesidad de identidad, incorporación de diseño e innovación, y sostenibilidad. Las enseñanzas de este estudio son por tanto generalizables en varios aspectos: (1) La importancia de implementar una cultura de diseño en cualquier sector que tradicionalmente no la tenía, para convertir la producción en innovación centrada en el usuario. (2) La relevancia de gestionar el diseño estratégicamente dentro de empresas de cualquier

rubro para mejorar competitividad en cualquier industria. (3) La necesidad de ética y sostenibilidad transversal. (4) El rol del territorio e identidad: cada sector tiene un contexto local que puede volverse marca de distinción y pensar en Denominaciones de Origen en alimentos, o estilos regionales en arquitectura. (5) La construcción de futuro e identidad es igualmente extrapolable: en todos los sectores, los actores del Sur global pueden plantearse cómo quieren ser percibidos en *futureing* y usar el diseño estratégico para llegar allí, en lugar de quedarse como proveedores anónimos.

En resumen, el modelo de diálogo que encontramos podría replicarse en otros sectores para impulsar transformaciones similares. Claro está, cada rubro tiene sus especificidades técnicas y de mercado, pero las pautas parecen bastante universales.

Integrando todos los ejes, podemos afirmar que en el Sur global el diseño está emergiendo como una práctica de worldmaking, es decir, construcción activa de realidades deseadas. Los hallazgos muestran que el diseño estratégico trasciende desde su faceta instrumental para adquirir una carga simbólica y política: es medio para un fin pero también fin en sí mismo.

Por último, retomando la pregunta central implícita en el título del artículo ¿cómo el diseño local puede contribuir al desarrollo sostenible, la identidad local, y la transformación social en contextos emergentes?, la discusión sugiere una respuesta multifacética: Se ubica como un espacio de convergencia entre la tradición y la modernidad, entre la ética y la economía, y el diálogo que se genera es uno de co-construcción de significado donde intervienen diversos saberes para dar forma a un modelo de desarrollo distinto. Es un diálogo “*en construcción*” porque no está acabado; hay tensiones, incoherencias y tareas pendientes, pero también es un diálogo “*que construye*” en tanto está produciendo realidades tangibles: productos más originales, empresas más innovadoras, comunidades más involucradas, narrativas más propias.

Conclusiones

En consonancia con los objetivos planteados, este estudio ha examinado en profundidad la conformación de un diálogo sobre diseño estratégico en el Sur global, articulando teoría y práctica a través del caso del sector calzado en México y Ecuador, con referencia además con profesionales del diseño argentinos y españoles. A modo de cierre, se presentan las conclusiones principales, estructuradas en hallazgos clave, implicaciones estratégicas y recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Los hallazgos confirman que, aunque históricamente subvalorado, el diseño estratégico está cobrando centralidad en sectores manufactureros como el calzado. Se evidencia un cambio cultural: las empresas y comunidades productivas están pasando de una visión del diseño meramente estético a una cultura de diseño amplia, que integra la creatividad en la esencia del negocio.
2. La integración del diseño estratégico en la gestión empresarial mejora la competitividad y requiere estrategias deliberadas. El estudio comprobó que empresas que incorporan el diseño en su planificación logran mejores desempeños, reducen tiempos de desarrollo, incrementan el éxito de nuevos lanzamientos y fortalecen su marca. Este resultado valida

las teorías de design management, mostrando en la práctica que el diseño es un factor estratégico y no un accesorio.

3. El diseño estratégico sirve de puente entre la identidad territorial y la globalización, potenciando el desarrollo local. Los resultados muestran que anclar el diseño en la identidad local, no solo fortalece el sentido de pertenencia, sino que añade valor en mercados globales saturados de homogeneidad. La narrativa de origen, valor agregado y diferenciación se confirman como ventajas competitivas explotables mediante el diseño; productos con sello local cuentan historias que resuenan entre consumidores buscando autenticidad. Se concluye que incentivar clusters creativos territoriales es una vía eficaz para el desarrollo regional sostenible.

4. La construcción de futuros deseables posiciona al Sur global como agente y no mero espectador en el panorama del diseño mundial. Un aporte significativo del estudio es constatar que los actores del Sur global han dejado de verse únicamente como receptores de tendencias externas para asumirse como creadores de futuro. Se concluye que existe una oportunidad histórica para que el Sur global lidere con modelos de diseño más sostenibles y humanos, sirviendo incluso de referente para economías desarrolladas en crisis de reorientación.

5. Aunque el caso estudiado fue el calzado, las dinámicas identificadas: incorporación cultural del diseño, gestión estratégica, sostenibilidad, valorización territorial, co-creación de futuros, son aplicables a múltiples sectores productivos del Sur global. Se concluye que el enfoque holístico aquí delineado constituye un marco replicable para impulsar la competitividad y la sustentabilidad en distintas industrias creativas y tradicionales.

6. Por último, el estudio revela la necesidad de seguir desarrollando un pensamiento teórico-práctico de diseño generado desde el Sur global.

Conclusión final

“Un diálogo que construye, un diálogo en construcción” sintetiza la realidad encontrada: por un lado, el diálogo entre actores –teoría y práctica– construye nuevas realidades productivas más creativas, sustentables y justas; por otro lado, el diálogo está en construcción, incompleto, requiriendo continuidad y refinamiento. El diseño estratégico se revela como lenguaje común que permitió a académicos, diseñadores, empresarios y gestores del Sur global imaginar colectivamente un futuro mejor y empezar a realizarlo. El éxito de estas iniciativas, aunque todavía germinales, sugieren que cuando el diseño se integra con la identidad y la ética, se convierte en un poderoso motor de worldmaking –capaz de transformar no solo productos o empresas, sino también comunidades, mentalidades y horizontes de futuro.

Referencias Bibliográficas

- Bonsiepe, G. (2012). *Diseño y crisis*. Campgràfic Editors.
- CMMAD. (1987). *Nuestro futuro común*. Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, Naciones Unidas.
- Cosenz, F., & Noto, G. (2018). Fostering entrepreneurial learning processes through dynamic start-up business model simulators. *The International Journal of Management Education*, 16, 468–482. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.003>

- Escobar, A. (2017). *Autonomía y diseño: La realización de lo comunal*. Tinta Limón.
- Finizio, G. (2002). *Design & management: Gestire l'idea*. Skira.
- Fry, T. (2014). *Design in the borderlands*. Routledge.
- Goodman, N. (1978). *Maneras de hacer mundos*. Gráficas Rogar.
- Julier, G. (2010). *La cultura del diseño*. Gustavo Gili.
- Lecuona, M. (2021). *La gestión del diseño: Valor y retorno de las inversiones*. Contratar Diseño. <https://xn--contratardiseo-2nb.es/wp-content/uploads/2021/08/articulomanuel-lecuona-3.pdf>
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: Una introducción al diseño para la innovación social*. Experimenta.
- Manzini, E. (2016). Design culture and dialogic design. *Design Issues*, 32(1), 52–59. https://doi.org/10.1162/DESI/_a_00364
- Margolin, V. (2016). Design research: What is it? What is it for? En *DRS2016: Future-Focused Thinking* (Vol. 1, pp. 1–11). <https://doi.org/10.21606/drs.2016.9>
- Simon, H. A. (1996). *The sciences of the artificial* (3rd ed.). MIT Press.
- Viera, E. (2021). Islas de diseño: 3Re, una versión de sostenibilidad aplicada a pequeñas y medianas empresas fabricantes de calzado en la provincia de Tungurahua. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, (126), 126–130. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi126.4566>
- Viera, E. (2023). *¿Cuánto diseño hay en el diseño de calzado? Análisis de la transformación de la cultura de diseño en cadenas de valor en pequeñas y medianas empresas manufactureras de calzado en la provincia de Tungurahua – Ecuador (1995–2015)* [Tesis doctoral, Universidad de Palermo].

Referencia empírica – académica

- Arias, W. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en Ecuador.
- Callejas, G. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en Ecuador.
- Devalle, V. (2021). Entrevista personal sobre cultura del diseño e historia del diseño en Sudamérica.
- Falconi, S. (2021). Entrevista personal sobre diseño y moda en Ecuador.
- Guamán, C. (2021). Entrevista personal sobre diseño y moda en Ecuador.
- Gutiérrez, M. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en Ecuador.
- Lecuona, M. (2021). Entrevista personal sobre cultura de diseño y maduración industrial en América Latina.
- Peñaloza, C. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en Ecuador.
- Piña, J. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en México.
- Pérez, E. (2021). Entrevista personal sobre diseño y moda en América Latina.
- Vela, H. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en México.
- Villavicencio, L. (2021). Entrevista personal sobre diseño y fabricación de calzado en Ecuador.

Abstract: This research adopts a qualitative, narrative, and interpretive methodological approach, dialogical and interactive in nature. It brings together diverse actors—academics and theorists, as well as designers, entrepreneurs, and institutional managers—around a central question: How can design contribute to sustainable development, local identity, and social transformation in emerging contexts?

This transnational study places strategic design on the agenda of the Global South through the co-construction of knowledge grounded in dialogue. The footwear sector is examined as a project-based and cultural domain that functions as a case study, whose specific dynamics may be extrapolated to other productive sectors within the Global South.

At a theoretical level, the research draws on contributions from Bonsiepe, Julier, Manzini, Margolin, Escobar, Fry, Finizio, Cosenz and Noto, and Goodman, integrating critical perspectives on strategic design, design culture, and sustainable development.

The critical analysis of the interviews indicates that strategic design remains underutilized as a competitive advantage within territorial industrial sectors in the Global South. However, there is a growing awareness of its potential as a language for articulating added value, innovation, and sustainability.

These findings highlight the importance of adopting a dialogical and context-sensitive approach to the integration of strategic design

Keywords: strategic design; design culture; dialogue; Global South; footwear sector; territorial competitiveness; added value.

Resumo: Esta pesquisa adota uma abordagem metodológica qualitativa, narrativa e interpretativa, de natureza dialógica e interativa. Reúne diversos atores — acadêmicos e teóricos, bem como designers, empreendedores e gestores institucionais — em torno de uma questão central: como o design pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, a identidade local e a transformação social em contextos emergentes? Este estudo transnacional insere o design estratégico na agenda do Sul Global por meio da co-construção do conhecimento fundamentada no diálogo. O setor calçadista é analisado como um domínio projetual e cultural específico que funciona como estudo de caso, cujas dinâmicas particulares podem ser extrapoladas para outros setores produtivos do Sul Global. Em nível teórico, a pesquisa baseia-se nas contribuições de Bonsiepe, Julier, Manzini, Margolin, Escobar, Fry, Finizio, Cosenz e Noto, e Goodman, integrando perspectivas críticas sobre design estratégico, cultura do design e desenvolvimento sustentável. A análise crítica das entrevistas indica que o design estratégico ainda é subutilizado como vantagem competitiva nos setores industriais territoriais do Sul Global. No entanto, observa-se uma crescente conscientização sobre seu potencial como linguagem para articular valor agregado, inovação e sustentabilidade. Esses resultados destacam a importância da adoção de uma abordagem dialógica e sensível ao contexto na integração do design estratégico.

Palavras-chave: design estratégico; cultura do design; diálogo; Sul Global; setor calçadista; competitividade territorial; valor agregado.

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