

El diseño como estrategia de desarrollo social del sector calzadista en pos pandemia

Jorge Luis Santamaría ⁽¹⁾ y Edisson Fernando Viera ⁽²⁾

Resumen: El presente artículo propone una visión de la situación actual y prospectiva del desarrollo del sector del calzado en un entorno pos pandemia, donde los mercados, consumidores y el sector productivo tienen vital importancia para su desarrollo. El objetivo de la propuesta se basa en cambios guiados por acciones de diseño que aporten a la mejora productiva y la construcción de una conciencia social y sociedad de consumo. Los argumentos nacen del diálogo con expertos y asociaciones locales e internacionales quienes plantearon sus puntos de vista, siendo estos analizados y estructurados para lograr una perspectiva sobre los problemas reales y acciones de diseño que deben implementarse.

Palabras clave: Calzado - desarrollo - gestión de diseño - procesos - productividad.

[Resúmenes en inglés y portugués en las páginas 134-135]

⁽¹⁾ Doctor en Diseño, Fabricación y Gestión de Proyectos Industriales de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería en Diseño de la Universidad Politécnica de Valencia; Máster en Ingeniería del Diseño y Especialista en diseño y animación web; actualmente es docente de Diseño y director del Grupo de investigación GIDDIC en la Facultad de Diseño y Arquitectura de la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador. Desarrolla Proyectos en el campo del hábitat, la sociología del diseño y la calidad en procesos de la producción gráfica.

⁽²⁾ Candidato a Doctor en Diseño por la Universidad de Palermo. Vicerrector Administrativo de la Universidad Técnica de Ambato. Miembro del Grupo de investigación GIDDIC en la Facultad de Diseño y Arquitectura de la Universidad Técnica de Ambato en Ecuador

La situación local

Según datos del Directorio de empresas 2019 del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC, 2019), en la provincia de Tungurahua existen 663 empresas dedicadas a la confección de calzado, de estas, 23 son grandes empresas, 52 pertenecen a medianas empresas de tipo A y B, 133 pequeñas empresas y 455 son microempresas; el total de las empresas de Tungurahua representa un porcentaje de 0,87% comparado con el total de

empresas manufactureras del país, que según datos del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2018), son 75364, distribuidos en 68350 microempresas, 5075 pequeñas empresas, 1244 medianas empresas y 695 grandes empresas. Lo que se puede destacar es que a nivel provincial el 67% de la manufactura de calzado son microempresas, mientras que el 90% del total de empresas a nivel nacional son microempresas; se debe tener en cuenta que en la provincia de Tungurahua la visión de estas microempresas es artesanal, situación que genera un panorama complicado al no ser evolucionado y poco interesado en integrar el diseño en sus procesos (Santamaría Aguirre, 2018). Además, estas empresas según Rodríguez y Aviles (2020), en las MYPIMES ecuatorianas su evolución estructural y funcional no presenta avances, aun cuando tienen una alta representación en número con respecto a los sectores productivos.

Los datos¹ del Servicio de Rentas Internas (SRI), registra 2968 empresas que cumplen la actividad de manufactura de calzado en la provincia de Tungurahua, de este valor, el 45% de las empresas han suspendido sus actividades, un 6% se encuentran en estado pasivo y un 49% están activas; las 1454 empresas activas representan tanto a personas naturales como a sociedades. Estos datos se convierten en un referente de la situación económica y productiva de la provincia, pero no en su totalidad, ya que muchas empresas no constan en la base de datos del SRI.

Para el 2020 hubo disminución de ventas en Ecuador con respecto al año anterior, según el Universo (2021) un 18%, con consecuencias de una reducción de los precios de productos, siendo las prendas de vestir y el calzado uno de los sectores más afectados con una reducción del 43,5%, por efectos de la pandemia y una percepción de que no son objetos de primera necesidad y que las personas se acostumbraron a dar un mayor tiempo de vida útil a este tipo de productos.

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) de Ecuador establece polos de desarrollo, donde destaca el Polo de Desarrollo Productivo del Calzado, el cual contempla “un espacio de 14,7 ha. para el establecimiento de aproximadamente 23 empresas, las cuales estarán en naves industriales que irán de 500 m² a 1500m², así como la construcción de bloque de oficinas y áreas comunales” (MPCEIP, 2021a). El proyecto se lo desarrollará en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, brindará empleo directo a 680 personas y de forma indirecta a 1200 personas, la inversión es de USD 17'370.000 y busca el desarrollo económico local y el encadenamiento productivo basado en el potencial de la zona.

Los canales para la difusión del sector toman relevancia desde el enfoque de tecnologías en línea, la iniciativa Calzado Ecuador² es el sitio web del directorio del calzado en Tungurahua con 19 fábricas y 2 talleres, desde el MPCEIP también se puede tener acceso al Catálogo Multisectorial de Mipymes³ con 10 empresa de calzado a nivel nacional de los cuales 6 son de Tungurahua; y el Catálogo Artesanal⁴, donde constan 5 empresas de calzado, pero ninguna pertenece a Tungurahua. Estos espacios son como se mencionó antes, buenas iniciativas, pero no tienen una funcionalidad completa al no tener un apartado completo para e-commerce ni galerías completadas para sus líneas de productos, tampoco se tiene una base de datos amplia que sirva como referente de la producción del sector del calzado. Poco se difunde sobre estos espacios y emprendimientos, haciendo visible acciones estratégicas para promoción y posicionamiento.

Desde el Viceministerio de Producción e Industrias perteneciente al MPCEIP (2021b, pp. 40-54), se impulsan estrategias que procuren una producción basada en la economía circular, a corto, medio y largo plazo, siendo 2035 la meta para su implantación total. Esta visión de estado abre caminos y plantea posibilidades si se cumplen los 3 principios fundamentales: Eliminar residuos y contaminación desde el diseño; Mantener productos y materiales en uso; y, Regenerar sistemas naturales (MPCEIP 2021b, p. 20, citando a Ellen Macarthur Foundation, 2013), además de visiones más amplias como la planteada por BEDA (2015):

- a) Reducir el uso de recursos materiales a través de productos reusables y reparables; b) énfasis en servicios antes que en bienes (es decir, pasar a un consumo de servicios); c) reuso de materiales como nueva materia prima y evitar sustancias peligrosas; d) incrementar la eficiencia energética de los sistemas de producción, productos y servicios y promover el uso de energías renovables; e) promover el uso de materiales con base biológica para remplazar el carbón negro por el carbón verde [...]; f) nuevas oportunidades para la innovación a través de campos como el diseño de producto, service design y nuevos modelos de negocio, etc. (es decir, modelos y sistemas comerciales que respalden el intercambio) (p. 3).

Por tanto, el desarrollo de la Economía Circular requiere de infraestructura y la adopción de nuevas tecnologías, es esencial cambios profundos en políticas de estado que apoyen y fomenten la integración del diseño en los procesos productivos y de innovación; enfatizando el rol del diseño en la Economía Circular, BEDA (2015, pp. 4-5) propone implementar capacitaciones para empresas en diseño para estrategias comerciales innovadoras, además de diseñadores capacitados en los principios de la Económica Circular, dar énfasis en principios de ecodiseño y su uso en todo el proceso de desarrollo de productos, concientizar a la sociedad sobre la problemática ambiental promoviendo nuevos patrones de consumo, incentivar fondos para la investigación en temas de la Economía Circular; también se enfatiza el acceso a créditos y la integración de la Economía Circular en políticas, programas e iniciativas, situación que en el caso de Ecuador es necesario, sobretodo porque las dos líneas estratégicas planteadas por MPCEIP (2021b, p. 40) son Políticas Públicas y Financiamiento que apoyen a empresas que implementan una Economía Circular.

Perspectiva regional

La situación actual a causa de la crisis sanitaria que el mundo vive desde 2020 es una preocupación global, pero también se buscan soluciones desde la visión de regional. Latinoamérica como sector afectado en su producción plantea propuestas para salir adelante, el Foro Virtual⁵ “Compartiendo Estrategias para Reactivar el Sector Calzado Latinoamericano”, con la participación de los Presidentes de las Cámaras de Calzado de México, Guatemala, Chile, El Salvador, Argentina, Venezuela, Perú y organizado por la Cámara

Nacional de Calzado - CALTU de Ecuador, de este diálogo se extraen visiones estratégicas interesantes para el sector productivo del calzado.

La puesta en contexto de los países participantes (*Tabla 1*), presenta una visión latinoamericana que plantea una situación compleja por la crisis sanitaria y económica mundial, los países tienen realidades y problemáticas propias, pero también tienen puntos en común que representan las amenazas y debilidades de un sector que lucha por estabilizarse, crecer y llegar a nuevos mercados.

Tabla 1. Estrategias Latinoamérica

País	Estrategia
Argentina	Inversión y crédito para maquinaria.
	Cooperación con centros tecnológicos locales e internacionales.
	Programa Kaizen de calzado.
	Capacitación continua, principalmente en e-commerce y el marketing digital.
	Cadena de valor y proveedores.
	Exportación, construir una cultura exportadora.
	Ferias y misiones comerciales.
Chile	Acciones antidumping del calzado proveniente de China.
	Fortalecimiento de la Pyme compartiendo objetivos con entidades responsables del desarrollo sectorial (dinámica público-privada).
	Creación de un centro de desarrollo tecnológico que incluya fabricación de hormas.
	Creación de una imagen de calzado nacional mediante canales virtuales.
	Diseño, producción y comercialización de productos de cuero, calzado y artesanía originaria y ancestral.
El Salvador	Calzado de alta gama fabricado con mano de obra carcelaria.
	Espacio para competidores más pequeños, que amplíe la oferta de productos y baje sus precios para una mayor accesibilidad para los consumidores.
	Acuerdos con la banca estatal.
	Impulsar, fortalecer y promover el fondo de garantía para Pymes, a fin de tener fácil acceso a créditos para el mejoramiento de la calidad, planificación y exportación.
	Campaña mediática sobre la necesidad de impulsar el consumo local.
	Más aranceles focalizados y temporales mientras se recupera el tejido productivo.
	Padrón sectorial obligatorio de importadores de calzado para un mejor control.
Establecer un sistema obligatorio de avisos anticipados para la importación.	
Moderar o eliminar la importación de calzado asiático por su alto impacto mundial.	

	Luchar contra la importación de calzado usado.
	Ley de etiquetado para prevenir el contrabando y la importación ilegales de calzado.
Guatemala	Plan estratégico para la mejora de las capacidades para acceder a nuevos mercados, ampliar su producción, diversificar la oferta exportable y generar fuentes de empleo.
	Campaña en redes sociales para concientizar el consumo nacional y la reactivación económica.
	Campaña "Hecho en Guate" para motivar el uso de calzado nacional.
	Mejorar los controles en las aduanas.
	Prohibición a la importación de calzado usado.
México	Estandarización de los componentes para calzado (hormas y plantas).
	Crear una nueva carrera para el diseñador de calzado (modelista, diseñador digital).
	Creación del Centro de Formación especializada.
	Técnicos a nivel medio superior y superior con formación dual.
	Colaboración entre proveedores y fabricantes.
Perú	Medidas arancelarias y anti dumping, en especial a productos que llegan subsidiados.
	Acciones eficaces por parte de instituciones encargadas en la propiedad intelectual.
	Mayor fiscalización aduanera.
	Restablecer la inspección de etiquetado en aduanas y reembarque por mal etiquetado.
	Control de normas técnicas y de calidad del calzado importado, en coordinación con fabricantes de cuero, calzado y otros insumos.
	Lucha contra el contrabando en fronteras y puntos de comercialización en ciudades.
Venezuela	Préstamos bancarios con garantías gubernamentales para Pymes y grandes empresas.
	Subsidio solidario.
	Participación en ferias virtuales y presenciales, además de ruedas de negocio.
	Medidas contra el contrabando en conjunto con la policía.
	La virtualidad como única salida.

Nota: fuente: https://www.facebook.com/caltuecuador/videos/940720026503986/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card, y https://www.facebook.com/caltuecuador/videos/394886571945327/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Un primer factor destacable entre los países participante es la protección del sector productivo de los mercados extranjeros que dominan los mercados por su capacidad de producción y precios muy bajos. La mayor amenaza detectada viene desde Asia, donde China se ha convertido en el principal exportados a nivel global, los países Latinoamericanos tienen clara su postura ante las importaciones desde ese país, para esto plantean una serie de regulaciones desde el estado que protejan la producción en cada país, entre las acciones

más importantes están los aranceles que permitan la competitividad de los productores legales mientras se fortalecen y preparan para mejorar su presencia en el mercado. Las políticas estatales deben generar acciones anti dumping y regulaciones a las importaciones, situación que permitiría un mercado con equidad de oportunidades y controles permanentes, donde se construya un entorno de competencia favorable a la realidad de cada país. Como consecuencia del primer factor se deriva la necesidad de un compromiso de estado por apoyar a los sectores productivos, desde los micro emprendimientos hasta las empresas grandes, donde todos tengan el mismo apoyo y acceso a créditos para mejoras en su infraestructura, capacitación y preparación para llegar nuevos mercados. Desde un enfoque estratégico como sector productivo prioritario en cada país, la producción de calzado debería acceder a subsidios que beneficien la competitividad. También es necesario el apoyo desde centro de apoyo al sector productivo donde se focalicen las capacitaciones, desarrollo de proyectos, I+D, el vínculo e interacción de los actores del mercado del calzado. Un tercer factor proviene de los emprendedores del calzado, gente que tiene experiencia en la producción de calzado pero carece de destrezas en otros ámbitos como el comercial, marca, comunicación y desarrollo de producto. El plagio o copia es un factor que afecta las posibilidades de posicionarse en el mercado y abrir nuevos nichos; se puede caer en conflictos legales y perder la posibilidad de proteger los productos propios y marcas nacionales. No contar con estrategias comerciales es también un punto en contra, el sector no cuenta con nichos o segmentos a los que puede brindar opciones variadas para cubrir sus necesidades, el sector del calzado debe comprender que el mismo producto vendido localmente no llegará con el mismo impacto a otras regiones o países, deben estar preparados para abordar la problemática sobre la exportación y la imagen de producto, el packaging, etiquetas, ventas en línea, optimización de procesos y la calidad del producto y participación en espacios de exhibición internacionalmente como ferias. Reconocerlo será el primer paso, ya que se debe entender que para lograr cambios se requiere de profesionales que aporten, siendo los diseñadores en diferentes áreas de conocimientos los ejecutores de muchas acciones y estrategias de mejora; además, no es lo mismo una gran empresa que una micro o pequeña empresa, cada una deberá tomar acciones diferentes y estrategias adaptadas a sus capacidades y contexto. Por último, el consumidor es otro factor relevante; la crisis sanitaria, la crisis económica, cambios culturales o hibridaciones, las tendencias y las nuevas tecnologías transforman continuamente los gustos, preferencias y posibilidades sobre que y como debe variar el mercado. Los gustos están asociados a las influencias de las tendencias del momento, así también, los consumidores pueden decidir comprar un producto u otro según de qué material está hecho, cómo se lo elabora y los impactos sociales y medioambientales asociados a la elaboración de dicho producto. Las capacidades de producción dependen de factores como la infraestructura que determina tiempos y volumen de producción, el producto puede tener ciertas características que lo hagan fácil de producir, como su diseño, el material, personal y nuevas tecnologías; pero también el consumidor podrá elegir según color, textura o características del producto aumentado que se ofrezcan.

Bases para el desarrollo del sector del calzado

La situación se presenta como una problemática a resolver desde varios frentes y que requiere de trabajo conjunto para lograr resultados de impacto en el sector del calzado. La puesta en común de los problemas a nivel local y Latinoamérica presenta escenarios clave que deben ser aprovechados, más allá de la evidente desventaja y faltas de acciones de apoyo, se pretende proponer un discurso de acciones estratégicas que fortalezcan al sector del calzado, principalmente bajo la lupa del diseño como impulsor de propuestas creativas e innovadoras para el desarrollo. Las acciones base se conjugan en:

- a.** Espacios para la formación, experimentación, producción
- b.** Mejora del producto, suministros y diversificación de la oferta,
- c.** Cultura y conciencia de consumo del producto nacional,
- d.** Acceso a canales de difusión digital, comercio electrónico
- e.** Cadena de valor y estandarización
- f.** Exportación, ferias nacionales e internacionales
- g.** Protección mediante salvaguardas y subsidios

Para complementar y dar soporte se requieren estrategias de diseño desde el punto de vista social y productivo que viabilicen y potencien al sector del calzado.

1. Carreras técnicas, de grado, posgrado, especialización: el diseño puede ser visto desde la práctica de los oficios (Chaves, 2001) y su vínculo con el artesanado (Jones, 1983), hasta una conjugación de los conocimientos prácticos, de producción, gestión y filosofía de empresa (Friedman, 2012).
2. Fortalecer MIPYMES: Integración del diseño en procesos: las empresas deben integrar en sus procesos, presupuestos y estructura empresarial al diseño y sus distintos enfoques de acción (Borja de Mozota, 2003; Finizio, 2002 y Best, 2009).
3. Campañas de concienciación enfocadas en el concepto ‘consume lo nuestro’: generar una cultura de consumo de diseño y el diseño enfocado en lo social (Bonsiepe, 2012; Julier, 2008 y Manzini, 2015), son factores que promueven un mercado saludable, donde el consumidor valora el producto más allá de la estética y genera pertenencia por la producción interna; siempre y cuando exista la garantía de calidad y buen producto.
4. Diseños de hormas y plantas, nuevos materiales, procesos: las nuevas tecnologías traen consigo procesos que reducen tiempos, área de trabajo y desperdicios facilitando la producción en espacios reducidos tanto para la producción en serie o en series cortas (Papanek, 2014); en dinámicas con un alto porcentaje de procesos tecnificados o en oposición, procesos mixtos con alta presencia artesanal, siendo esta combinación una vía de crecimiento económico al formar parte de la economía naranja o creativa (Benavente y Grazi, 2018)
5. Experimentación, testeo, desarrollo de proyectos: las empresas deben apropiarse de la responsabilidad y garantías del producto desarrollado, debe procurar espacios con especialistas en diseño (Lecuona, 2007, p. 5, 8) para la experimentación dentro de una planificación de tiempos y recursos que implique el desarrollo del producto desde la selección de la materia prima con base a un diseño, hasta su puesta en el punto de venta y los costos que

todo esto implica (Rodgers y Milton, 2011 y Prodirtec, sf.); todo esto con metodologías propias del diseño (Ken y O'Grady, 2018).

6. Imagen y marca, cajas, etiquetas, exhibición y punto de venta: una imagen estable y consistente en toda comunicación permite diseminar la identidad de la empresa y sus productos, conectar con el consumidor y construir una referencia de mercado (Fernández, 2013).

7. Marketing digital y publicidad en redes sociales: las nuevas tecnologías facilitan las interacciones y acortan distancias, los tiempos son inmediatos y los procesos fluyen, todo esto en un entorno digital en línea de fácil aprendizaje y uso. El manejo de la comunicación y comercialización se integran para lograr los objetivos organizacionales (Heinze, Fletcher, Rashid y Cruz, 2020).

Las empresas deben tener una mayor capacidad de integración de nuevos procesos, servicios y estrategias (Lecuona, 2007 y Borja de Mozota, 2003), se debe entender que dichos procesos conllevan cambios en las estructuras y pensamiento de la empresa, posteriormente se requiere inversión e integración de nuevo personal especializado en áreas relevantes para el desarrollo de la empresa, además de la contratación de servicios basados en línea. La inversión en diseño convierte a las empresas en más innovadoras y rentables (Kootstra, 2009, p. 9). La creatividad acompaña a la innovación para desarrollar las cosas de formas nuevas (Anderson, et al., 2014).

Conjugar estas acciones requiere de la unión de los interesados, el manejo de clusters es una realidad en Tungurahua, pero es necesario objetivos comunes y estrategias prácticas, Porter (1998) ya establece a este modelo como un modelo económico encaminado a la competitividad, además, Hantsch, Kergel, Munoz y Nerger, (2015, p.2) establecen la necesidad de integrar estrategias como la asistencia técnica, workshops y subsidios, para lograrlo.

Conclusión

En tiempos de pandemia y próximos a la pos pandemia los sectores productivos deben tomar conciencia sobre el nuevo panorama en cuanto a cambios en las costumbres, actividades y necesidades de las personas. El mundo ha venido tomando conciencia de la necesidad de integrar el diseño a los procesos productivos y comunicación de la empresa, pero aun queda mucho por hacer. Las empresas y diseñadores deben ser educados en cuanto a sinergias creativas y aprovechamiento de la creatividad y los procesos proyectuales en el desarrollo de productos funcionales. Por otro lado, las empresas deben entender que deben prepararse para un mercado que vuelve a las necesidades básicas como características que complementen a las necesidades adquiridas como factor de decisión entre los consumidores. Los códigos de vestimenta han sido reducidos a su mínima expresión en la era del encierro, mientras que el confort y lo hogareño creció como denominador común y cotidiano del uso del calzado. La pandemia obliga a tener opciones prácticas pero una vez regresemos a las calles, muchas actividades previas volverán. El producto del calzado deberá enfrentarse a una dicotomía entre las costumbres actuales y previas.

Agradecimientos

Damos un especial agradecimiento a la “Universidad Técnica de Ambato” y la Dirección de Investigación, Desarrollo e Innovación (DIDE) quienes financian el proyecto de investigación: “Plan estratégico de mejora para el proceso de diseño de calzado de las MIPYPES de Tungurahua”, con resolución No. UTA-CONIN-2020-0305-R, del cual se deriva el presente artículo.

Notas

1. Revisado el 30 de agosto de 2021: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
2. Revisado el 03 de agosto de 2021: <https://www.calzadoecuador.com>
3. Revisado el 03 de agosto de 2021: <https://sites.google.com/view/catalogo-mipymes/página-principal/calzado?authuser=1>
4. <https://sites.google.com/view/catalogoartesanal/página-principal/cuero-y-calzado?authuser=0>
5. Evento realizado el 29 y 30 de junio de 2021: https://www.facebook.com/caltuecuador/videos/940720026503986/?__so__=channel_tab&__rv__=all_videos_card

Bibliografía

- Anderson, N.; Potočník, K. and Zhou, J. (2014). “Innovation and Creativity in Organizations”. *Journal of Management*, 40,5: 1297 - 1333. London: Sage. Doi: 10.1177/0149206314527128
- Benavente, J. y Grazi, M. (2018). Impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe. Montevideo: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. Recuperado de <http://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbysa-sp>
- Best, K. (2009). *Management del diseño*. Barcelona: Parramón Ediciones.
- Bonsiepe, G. (2012). *Diseño y crisis*. Valencia: Campgràfic.
- Borja de Mozota, B. (2003). *Design Management*. New York, USA: Allworth Press.
- Chaves, N. (2001). *El oficio de diseñar*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Fernández, J. (2013). *Principios de Estrategia Publicitaria y Gestión de Marcas*. Madrid: McGraw Hill Education.
- Finizio, G. (2002). *Design & Management*. Milano: Skira.
- Friedman, K. (2012). Models of Design: Envisioning a Future Design Education. *Visible Language*, 46 (1/2), 132-53. Recuperado de https://s3-us-west-2.amazonaws.com/visiblelanguage/pdf/V46N1N2_2012_E.pdf
- Hantsch, S.; Kergel, H.; Munoz, M. E. y Nerger, M. (2015). *Cluster Management Excellence in Mexico*. Berlín, Alemania: ESCA. Recuperado de <https://www.Cluster-analysis.org/downloads/country-report-mexico-en-public>

- Heinze, A.; Fletcher, G.; Rashid, T., y Cruz, A. (2020). *Digital and Social Media Marketing: A Results-Driven Approach* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429280689>
- Jones, C. (1982). *Métodos de Diseño* (3ª. ed.). (Trad. M. López; E. Rimbau). Barcelona: Gustavo Gili. (Original en inglés, 1970)
- Julier, G. (2008). *La cultura del diseño*. (Trad. M. Muslera). Barcelona: Gustavo Gili. (Original en inglés, 2007).
- Ken, J. y O'Grady, V. (2018). *Manual de investigación para diseñadores*. Barcelona: BLUME.
- Kootstra, G. (2009). *The incorporation of design management in today's business practices*. Recuperado de http://lastrategiedesign.com/public/DME_Survey09.pdf
- Lecuona, M. (2007). *Manual sobre Gestión de Diseño para empresas que abren nuevos mercados*. Barcelona: BCD, Barcelona Centro de Diseño.
- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan: Una introducción al diseño para la innovación social*. Madrid: Gráficas Muriel.
- Papanek, V. (2014). *Diseñar para el mundo real*. Barcelona: Pol-len Edicions.
- Porter, M. (1998) Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), 77-90
- Prodintec (s.f.). *Diseño industrial. Guía metodológica*. Recuperado de http://www.prodintec.es/catalogo/ficheros/aplicaciones/fichero_35_2300.pdf
- Rodgers, P. y Milton, A. (2011). *Diseño de producto*. Barcelona: promopress.

Abstract: This article proposes a vision of the current and prospective situation of the development of the footwear sector in a post-pandemic environment, where markets, consumers and the productive sector are of vital importance for its development. The objective of the proposal is based on changes guided by design actions that contribute to productive improvement and the construction of a social conscience and consumer society. The arguments are born from the dialogue with experts and local and international associations who raised their points of view, these being analyzed and structured to achieve a perspective on the real problems and design actions that must be implemented.

Keywords: Design management - development - footwear - process - productivity.

Resumo: Este artigo propõe uma visão da situação atual e prospectiva do desenvolvimento do setor calçadista em um ambiente pós-pandêmico, onde os mercados, os consumidores e o setor produtivo são de vital importância para o seu desenvolvimento. O objetivo da proposta é pautar-se por mudanças pautadas em ações de design que contribuam para a melhoria produtiva e a construção de uma consciência social e de uma sociedade de consumo. Os argumentos nascem do diálogo com especialistas e associações locais e internacionais que levantaram os seus pontos de vista, sendo estes analisados e estruturados de forma a obter uma perspectiva sobre os problemas reais e conceber ações que devem ser implementadas.

Palavras chave: Calçados - desenvolvimento - gestão de design - processos - produtividade.

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