

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Arequipeña del Calzado

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ivan Nicolas Garma Takahashi

Jonathan López Chacón

José Miguel Montoro Benavente

Asesor: Giovanna Francesca Di Laura Mendoza

Santiago de Surco, mayo 2018

Agradecimientos

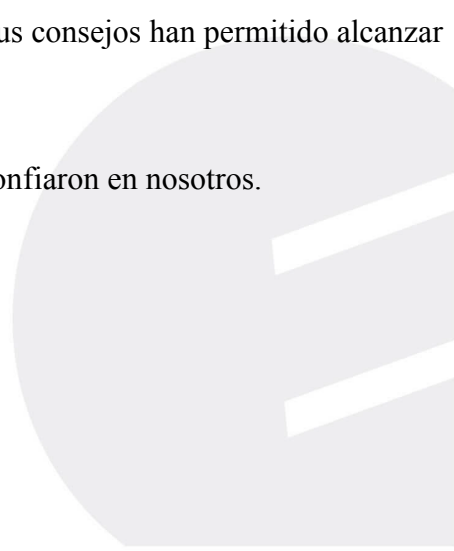
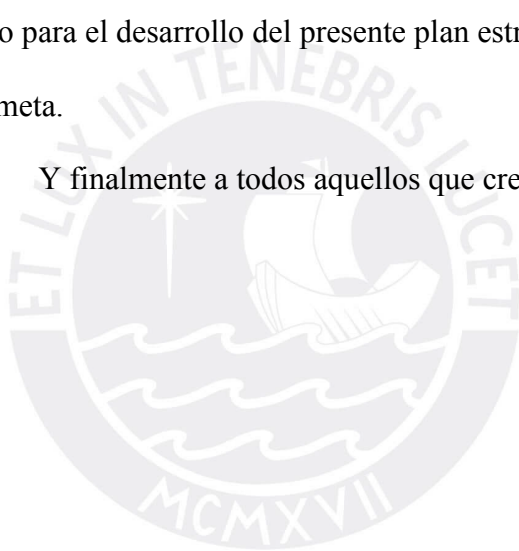
Por sobre todas las cosas agradecemos a Dios por habernos brindado la oportunidad de realizar un MBA, extraordinaria experiencia que siempre quedará como pilar para el logro de nuestras metas y objetivos en todos los ámbitos de nuestras vidas.

A nuestras familias, cuyo apoyo incondicional está siempre presente, en las situaciones buenas y malas, con total abnegación.

A todos nuestros profesores, esencia de CENTRUM, que con paciencia, dedicación y profesionalismo nos dieron tres maravillosos años, compartiendo invaluable conocimientos y experiencias de vida.

A nuestra asesora Giovanna Di Laura Mendoza, por su experiencia, conocimientos y apoyo para el desarrollo del presente plan estratégico, sus consejos han permitido alcanzar esta meta.

Y finalmente a todos aquellos que creyeron y confiaron en nosotros.



Dedicatorias

Dedicó este trabajo a mi esposa Carito y a mi hijo Gaelito que son mi motivación, por su paciencia y comprensión, ya que hubo momentos que no estuve presente debido al desarrollo del MBA, los amo mucho.

Ivan Garma

Con todo mi amor a mi esposa Rossy, por su incondicional apoyo, a mi familia por tener siempre su comprensión y a mi hijo André, por ser el regalo de Dios, motivo de mis esfuerzos y logros.

José Montoro

A Dios y mi familia porque siempre tengo su incondicional apoyo.

Jonathan López



Resumen Ejecutivo

La elaboración del calzado es una actividad económica productiva que tiene su inicio en la crianza del ganado, luego se obtiene la materia prima que es el cuero, posteriormente se trata y acondiciona este cuero, para finalmente concluir en la producción de calzado. La Sociedad Nacional de Industrias reportó en el 2003, que en Perú existen alrededor de 4,500 empresas de calzado, 60% en la formalidad y el 40% en la informalidad. La industria de calzado en Perú se clasifica en micro, pequeñas y medianas empresas y está medida por indicadores de producción tales como el número de trabajadores, número de máquinas y niveles de producción.

La microempresa presenta una capacidad de producción de hasta 40 pares diarios. La pequeña empresa de calzado emplea de 10 a 50 trabajadores y se diferencia por el uso de maquinaria especializada, mano de obra con experiencia y mayor volumen de producción, con una producción máxima de 250 pares de calzado diarios.

La distribución productiva de calzado en nuestro país es de la siguiente manera, Lima con el 60%, seguido de Trujillo con 20%; Arequipa tiene el 15%; y finalmente Huancayo con otras regiones, representan el 5%, en base al total de la producción nacional. El objetivo del presente planeamiento estratégico es enfocarse en las potencialidades productivas y comerciales de la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya en Arequipa.

Según Palaco (2016) en Socabaya un tercio de las microempresas formales tienen la finalidad de generar autoempleo, teniendo un promedio de cuatro trabajadores de modalidad eventual, además el 50% de estas microempresas solo usa el 50% de su capacidad instalada productiva, lo cual ocasiona una alta rotación de mano de obra debido a que el trabajador obtiene un ingreso promedio mensual menor a los 763 soles.

Abstract

The development of footwear is a productive economic activity that has its beginning in raising livestock, then you get the raw material that is leather, then this leather is treated and conditioned, to finally conclude in the production of footwear. The National Society of Industries reported in 2003 that in Peru there are around 4,500 footwear companies, 60% in formality and 40% in informality. The footwear industry in Peru is classified into micro, small and medium enterprises and is measured by production indicators such as the number of workers, number of machines and levels of production.

The microenterprise has a production capacity of up to 40 pairs a day. The small footwear company employs 10 to 50 workers and is distinguished by the use of specialized machinery, skilled labor and increased production volume, with a maximum production of 250 pairs of footwear per day.

The productive distribution of footwear in our country is as follows, Lima with 60%, followed by Trujillo with 20%; Arequipa has 15%; and finally Huancayo with other regions, represent 5%, based on the total national production. The objective of this strategic planning is to focus on the productive and commercial potentials of the footwear microenterprise network of the Socabaya district in Arequipa.

According to Palaco (2016) in Socabaya, a third of the formal microenterprises have the purpose of generating self-employment, with an average of four workers in an eventual mode, in addition 50% of these micro-enterprises only use 50% of their productive installed capacity, which It causes a high turnover of labor due to the fact that the worker obtains a monthly average income lower than 763 soles.

Tabla de Contenidos

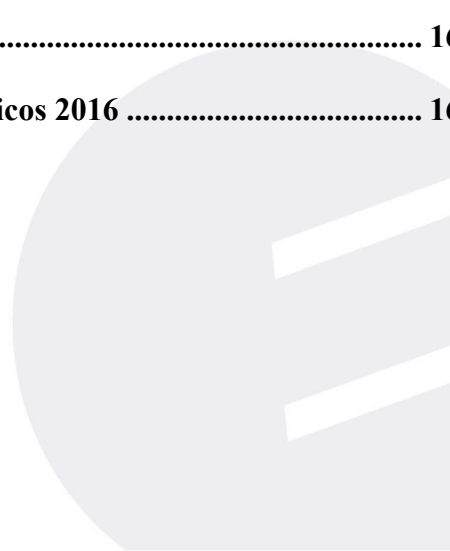
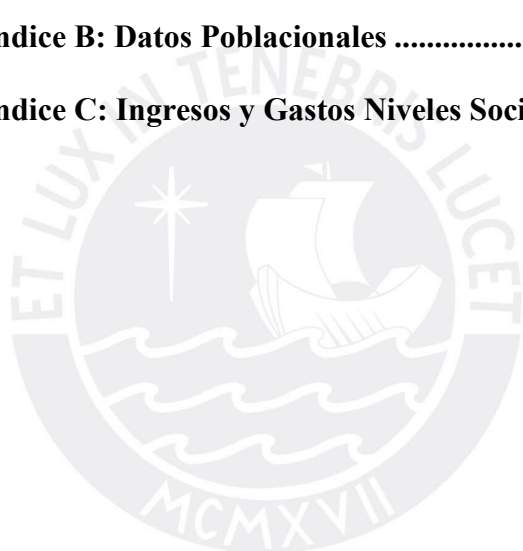
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General para la Industria Arequipeña del Calzado.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión	8
2.3. Misión	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	8
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	13
3.1.3. Principios cardinales.....	18
3.1.4. Influencia del análisis en la Industria Arequipeña del calzado	22
3.2. Análisis Competitivo del País	22
3.2.1. Condiciones de los factores	23
3.2.2. Condiciones de la demanda	28
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	35

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Arequipeña del calzado	40
3.3. Análisis del Entorno PESTE	41
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	41
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	52
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	56
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	57
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	58
3.5. La Industria Arequipeña del calzado y sus Competidores	59
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	59
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	60
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	63
3.5.4. Amenaza de los entrantes	63
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	64
3.6. La Industria Arequipeña del calzado y sus Referentes	66
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	67
3.8. Conclusiones	69
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	72
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	72
4.1.1. Administración y gerencia (A)	72
4.1.2. Marketing y ventas (M)	73
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	76
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	79
4.1.5. Recursos humanos (H)	81
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	82

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	83
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	84
4.3. Conclusiones	85
Capítulo V: Intereses de la Industria Arequipeña del calzado y Objetivos de	
 Largo Plazo	87
5.1. Intereses de la Industria Arequipeña del calzado.....	87
5.2. Potencial de la Industria Arequipeña del calzado	88
5.3. Principios Cardinales de la Industria Arequipeña del calzado.....	91
5.4. Matriz de Intereses de la Industria Arequipeña del calzado (MIO).....	93
5.5. Objetivos de Largo Plazo	93
5.6. Conclusiones	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	100
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	100
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	102
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	104
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	106
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	106
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	108
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	109
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	111
6.9. Matriz de Ética (ME)	112
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	114
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	115
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	115
6.13. Conclusiones	118

Capítulo VII: Implementación Estratégica	119
7.1. Objetivos de Corto Plazo	119
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	119
7.3. Políticas de cada Estrategia	122
7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Calzado de Arequipa.....	122
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	124
7.6. Recursos Humanos y Motivación	125
7.7. Gestión del Cambio.....	125
7.8. Conclusiones	126
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	127
8.1. Perspectivas de Control.....	127
8.1.1. Aprendizaje interno	127
8.1.2. Procesos	127
8.1.3. Clientes	128
8.1.4. Financiera	128
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	128
8.3. Conclusiones	128
Capítulo IX: Competitividad de la Organización	130
9.1. Análisis Competitivo de la Industria Arequipeña del Calzado	130
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria	
Arequipeña del calzado	132
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria	
Arequipeña del Calzado	132
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	133
9.5. Conclusiones	133

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	135
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	135
10.2. Conclusiones Finales.....	135
10.3. Recomendaciones Finales	138
10.4. Futuro de La Organización de la Industria Arequipeña del Calzado	139
Referencias.....	142
Apéndice A: Entrevistas Realizadas.....	156
Apéndice A1: Entrevista realizada a consultora Calzacorp EIRL	156
Apéndice A2: Entrevista realizada a empresa Trade Sandder Group SAC	158
Apéndice A3: Entrevista realizada a empresa Curtiembre Austral SRL	160
Apéndice B: Datos Poblacionales	163
Apéndice C: Ingresos y Gastos Niveles Socioeconómicos 2016	166



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producción de las Industrias Textiles, Cuero y Calzado, Papel y Edición e Impresión</i>	4
Tabla 2	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	12
Tabla 3	<i>Población Pecuaria, 1998 – 2012 (Miles de Unidades)</i>	25
Tabla 4	<i>Proyección de Crecimiento Ganado Vacuno 2013 - 2027 (Miles de Unidades)</i>	26
Tabla 5	<i>Proveedores de Cuero (Corte)</i>	36
Tabla 6	<i>Proveedores de Planta de Cuero (Corte)</i>	37
Tabla 7	<i>Proveedores de Forro</i>	38
Tabla 8	<i>Proveedores de Plantilla</i>	38
Tabla 9	<i>Proveedores de Etiquetas</i>	39
Tabla 10	<i>Proveedores de Caja</i>	39
Tabla 11	<i>Demanda Interna, PBI, Balanza Comercial 2003-2016</i>	45
Tabla 12	<i>Movimiento Portuario del Perú según la Asociación Portuaria Nacional (APN) en Millones de Toneladas</i>	50
Tabla 13	<i>Total en Contenedores TEU (Contenedores de 20 Pies de Largo) Movilizados por Terminales Portuarios Peruanos</i>	51
Tabla 14	<i>Principales Puertos Peruanos (Millones de TN)</i>	51
Tabla 15	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	58
Tabla 16	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	68
Tabla 17	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	69
Tabla 18	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	85
Tabla 19	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	94
Tabla 20	<i>Cálculo de Ventas del Calzado Convencional de Arequipa</i>	96

Tabla 21	<i>Cálculo de Utilidad en la Industria Arequipeña del calzado</i>	97
Tabla 22	<i>Cálculo de Mano de Obra Usada por Unidad Microempresaria</i>	97
Tabla 23	<i>Cálculo de Mano de Obra por Talleres Artesanos</i>	98
Tabla 24	<i>Matriz FODA</i>	101
Tabla 25	<i>Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad Del Entorno</i>	102
Tabla 26	<i>Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria</i>	102
Tabla 27	<i>Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i>	103
Tabla 28	<i>Plantillas para la Calificación De Los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva</i>	103
Tabla 29	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	108
Tabla 30	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i>	110
Tabla 31	<i>Matriz de Rumelt</i>	111
Tabla 32	<i>Matriz de Ética</i>	113
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	114
Tabla 34	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	116
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades Estrategias de los Competidores y Sustitutos</i>	117
Tabla 36	<i>Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo</i>	120
Tabla 37	<i>Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	121
Tabla 38	<i>Matriz de Políticas y Estrategias</i>	123
Tabla 39	<i>Modelo de Tablero de Control Balanceado para la Industria Arequipeña del calzado</i>	129

Tabla B1	<i>Población Censada por Departamento</i>	163
Tabla B2	<i>Tasa de Analfabetismo por Departamentos del 2001 al 2015</i>	164
Tabla B3	<i>Población que Accede a Internet</i>	165
Tabla C1	<i>Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Perú (Urbano + Rural)</i>	166
Tabla C2	<i>Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Perú Urbano</i>	167
Tabla C3	<i>Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Perú (Lima Metropolitana)</i>	168



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i>	Distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo.....	2
<i>Figura 2.</i>	Distribución regional de la producción de calzado en el mundo.....	3
<i>Figura 3.</i>	Perú: Línea de tiempo de acuerdos comerciales vigentes al 2014.....	19
<i>Figura 4.</i>	Evolución del sector: textil, cuero y calzado (var %).	28
<i>Figura 5.</i>	Carta de proyectos mineros: inversión pública y privada.....	29
<i>Figura 6.</i>	Países con mayor consumo de calzado 2015.....	30
<i>Figura 7.</i>	Principales países productores de calzado 2015.....	30
<i>Figura 8.</i>	Principales países exportadores de calzado 2015.....	31
<i>Figura 9.</i>	Principales países importadores de calzado 2015.....	31
<i>Figura 10.</i>	Balanza comercial (2006-2016).....	46
<i>Figura 11.</i>	PBI nacional (2001 – 2016).....	46
<i>Figura 12.</i>	Inflación 2011 – 2016.....	47
<i>Figura 13.</i>	Estilos de vida.....	53
<i>Figura 14.</i>	Destino de la producción del Calzado.....	73
<i>Figura 15.</i>	Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros (participación porcentual).....	74
<i>Figura 16.</i>	Importación de calzado, 2006-2016.....	74
<i>Figura 17.</i>	Importación de calzado por país de origen en el 2016.....	75
<i>Figura 18.</i>	Proceso productivo resumido de la elaboración de calzado.....	77
<i>Figura 19.</i>	Estructura simplificada de la cadena productiva de calzado.....	78
<i>Figura 20.</i>	Crecimiento del crédito a la pequeña empresa en Arequipa enero- agosto %.....	80
<i>Figura 21.</i>	La matriz PEYEA.....	104

<i>Figura 22.</i> La matriz BCG.....	105
<i>Figura 23.</i> La matriz IE.....	106
<i>Figura 24.</i> La matriz GE.....	107
<i>Figura 25.</i> Organigrama estructural de la industria Arequipeña del calzado.....	124
<i>Figura 26.</i> Plan estratégico integral (PEI).....	141



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

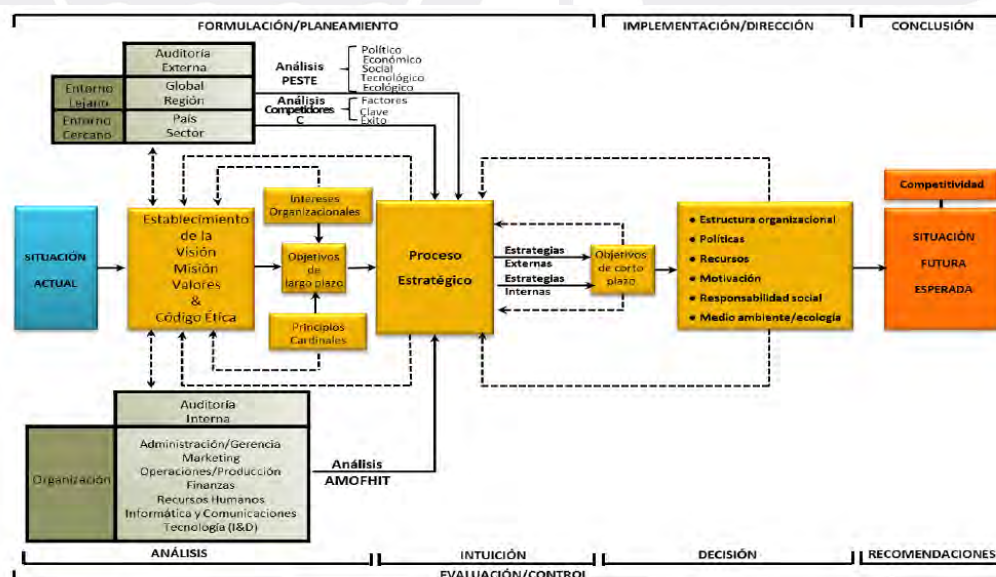


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

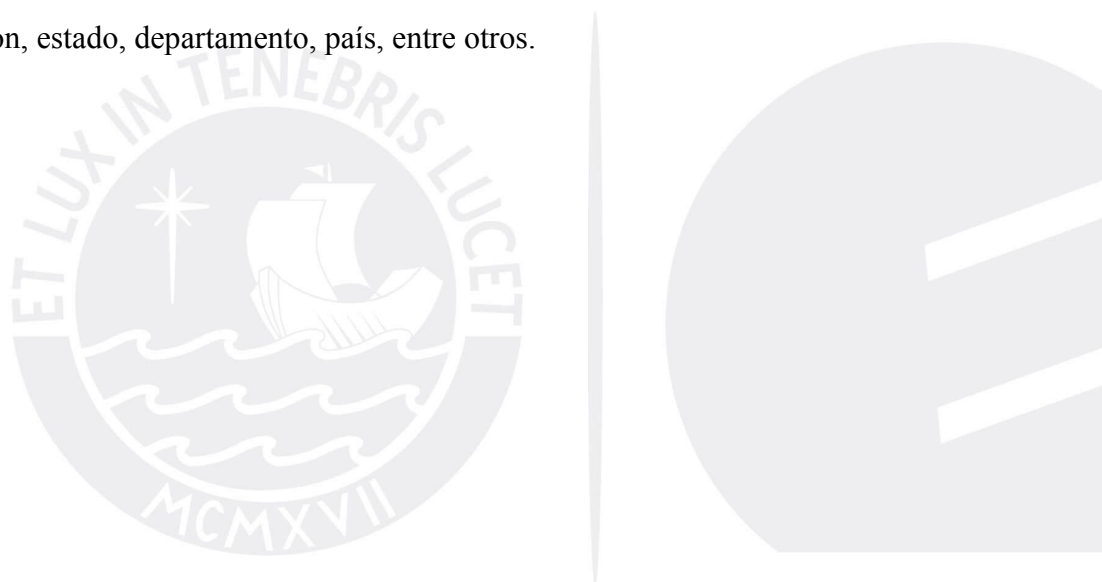
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, que formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General para la Industria Arequipeña del Calzado

1.1. Situación General

Según LederPiel (2015), en el *Anuario del Sector Mundial de Calzado 2014*, el año 2014 fue un año especial para el sector en todo el mundo, pues en este periodo se llegó a reportar 24,300 millones de pares producidos, esto significó un incremento del ocho por ciento con respecto a la producción de calzado mundial en el año 2013; debido a la gran cantidad de mano de obra, China se convirtió en el primer productor de calzado en el mundo, con una producción de aproximadamente dos tercios del total mundial, como resultado del gran volumen de producción de China, el continente Asiático llegó a una producción que representa el 88% del total mundial para el año 2014.

Desde la perspectiva del consumo LederPiel (2015) indicó que el continente asiático fue el principal consumidor de calzado en el mundo con un 52% del total, este consumo muestra una relación directa con su población total, la cual representa el 60% de la población del planeta. Los continentes que siguieron en consumo a Asia son Europa y América, principalmente América del Norte, si se habla puntualmente de países con consumos muy elevados de pares por persona, se destacan a EEUU e India.

Según LederPiel (2015), con respecto a las exportaciones, Asia lideró las ventas de calzado en el 2014. En total, el 86% de las exportaciones de calzado a nivel mundial correspondió a algún país del continente asiático. Los países europeos generaron el 11%, esto significó más del doble de lo que producen. Ningún otro continente realizó exportaciones de más del 1% del total mundial. Por países, China tuvo un aumento durante el pasado año en lo que respecta a su cuota de exportación, superando el 74%.

Desde el punto de vista de las importaciones Estados Unidos se mantuvo como el primer importador a nivel mundial. Cabe resaltar que seis de los 10 mayores compradores de calzado del mundo provienen de países de Europa. Evaluando las importaciones por

continente, Europa es el principal importador de calzado del planeta, con un 40% del total de las importaciones en el mundo. Tras el Viejo Continente, Asia y Norteamérica presentan alrededor de un cuarto de las compras de calzado cada uno. En la Figura 1 se observa la distribución de consumo de calzado en el mundo donde se confirma que las regiones de Asia, Norte América y Europa representan más del 50% del consumo mundial; adicionalmente se observa que el mayor consumo corresponde a los países del primer mundo (Estados Unidos, Unión Europea) o nuevas potencias que están tomando protagonismo (China, India, entre otros).

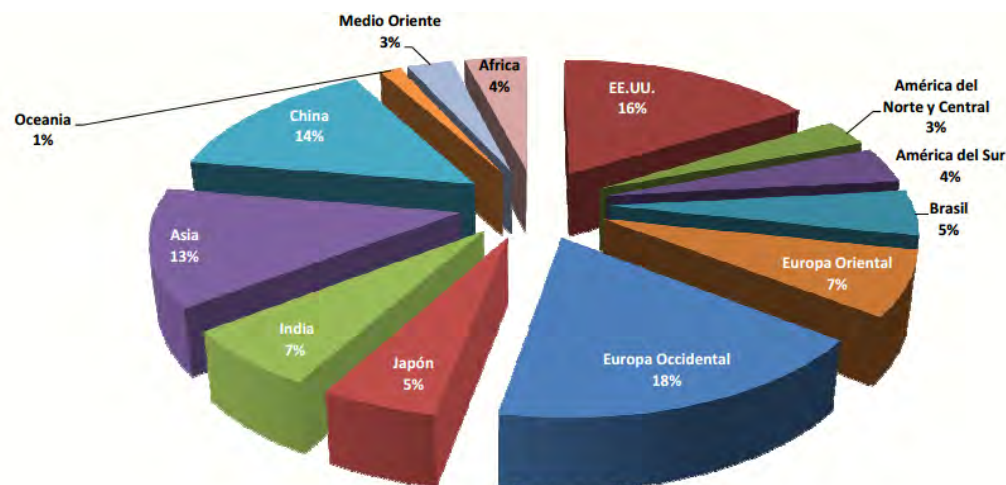


Figura 1. Distribución regional del consumo de calzado en todo el mundo. Tomado de “Situación actual del Sector Calzado en el Mundo,” por Pisie, 2015 (http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf/).

Además en la Figura 2 que muestra la cantidad producida de pares de calzado en el mundo para el año 2015, se observó que dicha distribución productiva tiene a China como el primer productor del mundo, con una participación del 63%. Sus competidores producen una menor cantidad de calzado en comparación a la producción del gigante asiático. Como ejemplo se pueden tomar como los más cercanos seguidores en producción a India con un 6% de participación en la producción mundial y Brasil con una participación mundial del 5%.

En el Perú se ha notado que puede ser un competidor dentro del sector calzado en la región desde el año 2007, las exportaciones del sector calzado en el país tienen una tasa de crecimiento de aproximadamente 11%, tasa interesante aunque aún no suficiente para llegar a

ser un protagonista mundial, este ratio proviene del Ministerio de la Producción (“El calzado peruano pisa fuerte,” 2013).

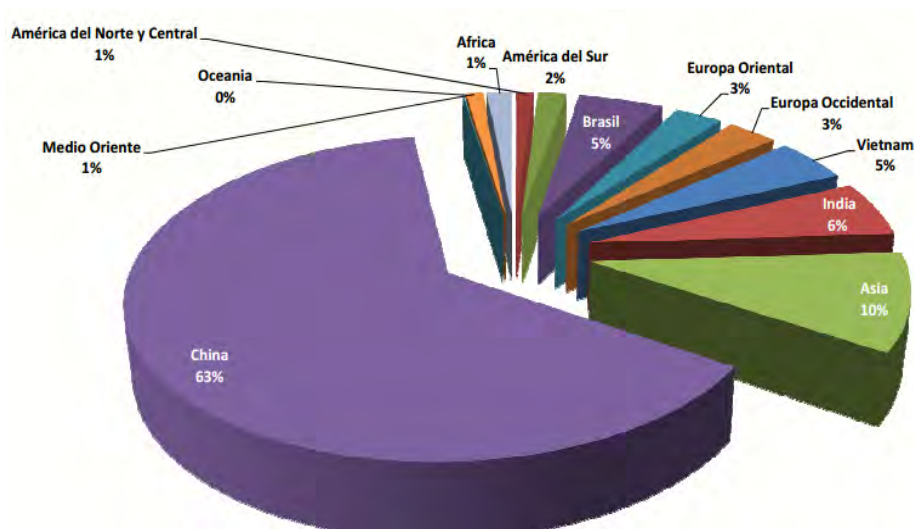


Figura 2. Distribución regional de la producción de calzado en el mundo. Tomado de “Situación actual del Sector Calzado en el Mundo,” por Pisie, 2015 (http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf/).

El año 2012 las exportaciones totales de calzado del Perú superaron los US\$21 millones, dentro de los sectores que constituyen la mayor cantidad de estas exportaciones están los sectores de calzado de cuero y textil los cuales representan alrededor del 70% de las ventas (“El calzado peruano pisa fuerte,” 2013).

Además en la Tabla 1 se muestra una tendencia decreciente en la producción de materia prima para la industria del calzado nacional, sobre todo en el tipo de suela quebracho. Todo lo contrario sucede con la producción de cueros diversos donde se observa una tendencia creciente, entonces se puede deducir que para la industria de calzado de cuero no solo se limita a utilizar insumos de bovino, sino que también se usa cuero y pieles de otras especies tales como oveja, reptiles y aves.

Según Alvis (2012) existen un aproximado en el Perú de 4,819 empresas dedicadas al rubro del calzado, de este total aproximadamente el 50% se encuentran en Trujillo y el 30% en Arequipa, el 20% restante está representado por microempresarios de Lima, además

detalla que las actividades informales conjuntamente con el contrabando impiden el crecimiento de la industria Arequipeña del calzado afectando directamente a la producción y ventas de calzado dentro y fuera de la región, en Arequipa actualmente operan 500 pequeñas empresas informales y 700 formales.

Tabla 1

Producción de las Industrias Textiles, Cuero y Calzado, Papel y Edición e Impresión

Producto	Unidad Medida	2007	2008 P/	2009 P/	2010 P/	2011 P/	2012 P/
Productos textiles							
Hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles							
Frazadas	und	397,804	392,228	401,270	489,116	498,608	451,078
Hilos e hilados sintéticos y artificiales	T	4,431	4,752	4,508	4,825	4,900	4,504
Tejidos de algodón	m	48'380,60	46'453,94	35'621,50	40'893,78	44'626,66	34'998,93
		2	4	0	8	6	9
Tejidos mixtos	m	14'494,75	14'348,81	10'273,76	11'760,83	12'726,05	13'048,24
		6	1	1	5	2	4
Hilos e hilados de algodón	T	45,169	41,985	34,013	41,317	37,689	35,551
Hilos e hilados de pelos de alpaca	T	2,616	2,359	1,917	2,573	2,580	3,467
Hilos e hilados de algodón y mezclas	T	1,663	1,779	1,222	1,478	1,950	1,549
Fabricación de otros productos textiles							
Redes, cabos y cordeles para la pesca	Kg	7'980,482	6'406,732	3'848,512	6'381,428	8'128,109	8'218,136
Fabricación de tejidos y artículos de punto							
Tejidos de punto para confección de prendas de vestir	Kg	11'936,223	10'751,636	9'329,834	10'679,421	9'334,306	8'848,067
Cuero y calzado							
Curtido y adobo de cueros							
Suela quebracho	Kg	33,243	32,377	21,984	2,356
Cueros diversos	pie ²	7'699,463	7'276,853	7'049,103	8'239,213	9'032,647	9'109,960
Fabricación de calzado							
Calzado de goma	Par	3'002,729	2'375,469	1'946,162	2'072,461	1'847,480	1'831,681
Calzado de plástico	Par	1'663,726	1'694,605	1'536,308	1'507,393	1'414,292	1'137,005
Productos de papel							
Fabricación de papel y de productos de papel							
Papel kraft y similares	T	7,150	5,285	4,533	3,429	3,696	3,158
Papel bond y similares	T	49,588	51,738	40,006	38,625	47,254	36,400
Cartón liner	T	39,348	42,688	39,128	55,857	58,285	63,336
Cartón corrugado	T	8,593	15,908	15,829	18,725	22,387	22,687
Pañales tipo calzón	Miles	394,446	370,158	275,128	433,214	482,938	464,812
Actividades de edición e impresión							
Actividades de edición							
Diarios	Miles	313,775	329,430	393,344	444,497	507,164	534,016

Nota. T = toneladas métricas, m = metros, kg = kilogramo, pie² = pie cuadrado.

Tomado de "Producción de las Industrias Textiles, Cuero y Calzado, Papel y Edición e Impresión," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013a (<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap15009.xlsx/>).

El clima Arequipeño siempre se caracterizó por ser un clima benigno y excepcional, sin extremos en el invierno y sin el insoportable calor en el verano, en donde el sol está presente un promedio de 300 días al año que representan unas 4,000 horas de exposición en el mismo periodo, es por estas características que Arequipa es reconocida como la ciudad de cielo despejado. Arequipa presenta una temperatura promedio máxima que no sobrepasa los 25 °C y que la mínima normalmente es de 10 °C; el periodo de lluvias abarca los meses de diciembre a marzo, además los meses con temperaturas bajas son junio y julio donde la temperatura llega hasta 10 °C, sin embargo a pesar de ser una temperatura considerablemente baja, el clima seco aminora los efectos desagradables (en Perú, 2015).

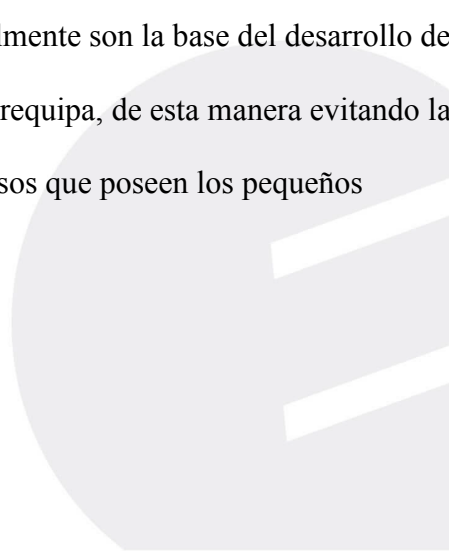
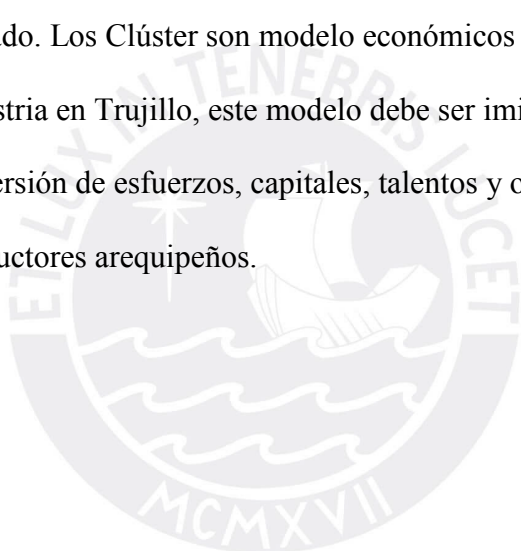
Según Danos (2016) la población del departamento de Arequipa es de 1.15 millones de habitantes, de los cuales el 71.3% vive en la ciudad de Arequipa; Arequipa tiene una superficie de 2,900 km² y cuenta con ocho provincias. El 16.6% de las vías de la región es asfaltado, siendo Arequipa, Caravelí, Camaná y Caylloma las provincias que presentan el mayor desarrollo en las vías de tránsito asfaltado. A nivel nacional Arequipa es el segundo departamento con mayor interconexión en telecomunicaciones, el primero es Lima con 111.2 mil líneas de telefonía fija, con una teledensidad de 9 líneas por cada 100 habitantes y una densidad de 31.84 líneas móviles por cada 100 habitantes. Además Arequipa presenta una humedad relativa promedio del 46%, esta data es obtenida de la estación meteorológica situada en el Hospital Goyeneche; con respecto a datos eólicos, los vientos son de tipo Brisas de Montaña, con una velocidad promedio de entre 1.5 m/s y 2.5 m/s con direcciones Nor-Este y Sur-Oeste (en Perú, 2015).

1.2. Conclusiones

La industria del calzado es una actividad existente prácticamente en todas las economías del mundo, ya sea en producción como en comercialización ya que es innata como parte del bienestar y evolución de la humanidad, pues sin este producto el ser humano vería

muy seriamente limitada su locomoción y por ende su desarrollo. Las exportaciones en la industria del calzado en Perú representa alrededor de 21 millones, de todos los tipos de calzado que exporta el Perú la mayor cantidad corresponde al tipo de calzado de cuero, con un 70%, lo que denota que hay un mercado constante y creciente para este tipo de artículos, el cuero es la base del calzado de gama alta.

El Perú se está convirtiendo en una marca “paraguas” dentro de la industria del calzado en la región, así lo demuestra el periodo 2007 al 2012, donde las exportaciones crecieron a un ritmo del 11%; para mantener este crecimiento se considera que la industria del calzado de cuero para exportación debe enfocarse en los mercados de Europa y Estados Unidos, ya que estos en suma con el Asia, representan más del 50% del consumo mundial del calzado. Los Clúster son modelo económicos que actualmente son la base del desarrollo de la industria en Trujillo, este modelo debe ser imitado en Arequipa, de esta manera evitando la dispersión de esfuerzos, capitales, talentos y otros recursos que poseen los pequeños productores arequipeños.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

La Industria del Calzado en el Perú es un ejemplo de tesón y supervivencia dentro del aparato económico nacional, esta afirmación se sustenta en la breve reseña que se presenta de lo que ha significado el inicio de duros tiempos para la industria. Desde el periodo 1992 a 1995 el sector calzado sufrió uno de sus peores reveses en su estructura pues en este periodo es que el gobierno fujimorista eliminó las medidas de protección para la industria en general, permitiendo una libre e irrestricta importación, en contraparte a políticas de otros países, tal como Estados Unidos, en los que su industria nacional tiene la prioridad, imponiendo severos aranceles que restringen el acceso de aquellos productos que consideran parte de las industrias sencillas, es así que desde ese preciso periodo el Sector Calzado se llenó de productos extranjeros de mala confección, hecho de materiales poco resistentes (sobre todo sintéticos), fabricados en China, Corea, Indonesia y Brasil a precios muy bajos que en muchos casos son perjudiciales para la salud. En el periodo de 1995 a 2002 el 60% de los trabajadores de la industria perdieron sus puestos de trabajo, en este mismo periodo el 30% del mercado nacional de calzado quedó en manos de la competencia externa desleal, la venta promedio habitual entre los años 1993 al 2002 se redujo a menos de la tercera parte.

Según Soto (2007) la Industria del Calzado en el Perú está estimada en 40% formal y el restante en 60% se encuentra en el ámbito informal, la producción del calzado de cuero tiene relación directa con la producción del sector de las curtiembres que suministra la materia prima; sin embargo, por razones de costos, los productores de pieles prefieren satisfacer la demanda del extranjero antes que colocarlo en el mercado nacional, en conclusión la industria del calzado en el Perú evidencia una reducción constante de la producción en los últimos años, de manera que solo se produjo el 25% de lo que se producía en el año 1996, debido a que la mayor parte de las empresas peruanas no son competitivas.

2.2. Visión

En el año 2027 la Industria Arequipeña del calzado, será el líder en el Perú y se posicionará entre las 10 principales regiones de Latinoamérica en la producción y exportación de calzado de cuero de gama alta, por su calidad, diseños innovadores y vanguardistas, con procesos productivos que preserven el medio ambiente; además esta industria será una fuente importante de generación de empleo para la ciudad de Arequipa y el Perú.

2.3. Misión

Como red de microempresas del calzado del distrito de Socabaya, promovemos, facilitamos e incentivamos la producción y comercialización de calzado con materias primas de reconocida calidad, basados en la innovación, diseño y confort, contando con una red micro empresarial que emplee personal motivado, capacitado, calificado y comprometido en dar a sus clientes productos que cumplan con sus exigencias, empleando tecnologías eficientes que maximicen la rentabilidad, para asegurar la sostenibilidad, siempre buscando la preservación del medio ambiente.

2.4. Valores

Los valores de los productores de la industria Arequipeña del calzado se basan en:

- Cumplir siempre con los estándares que respetan el uso de buen cuero en conjunción con una innovación constante que satisfacen tendencias y fantasías.
- Otorgar al cliente productos de la más alta calidad, a través de la mejora constante de los procesos productivos.

2.5. Código de Ética

- Elegir a sus colaboradores y subordinados en función directa a los principios de mérito y capacidad, priorizando los intereses de la organización.
- Establecer relaciones de largo plazo con los proveedores de bienes y servicios sin faltar a la ética y siempre de manera lícita.

- Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la industria con la finalidad de que los clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.

2.6. Conclusiones

El presente plan estratégico será implementado por la red de micro empresas de la industria del calzado del distrito de Socabaya. Se pretende dar a conocer nuevas oportunidades de crecimiento para la industria Arequipeña del calzado, a través de la búsqueda de nuevos mercados que permitan una mayor rentabilidad.

La informalidad es una constante en la Industria del calzado Nacional y la industria Arequipeña del calzado, tampoco es ajena a este problema, es por ello que se pretende dar una opción de crecimiento a esta última, no solo a través del incremento de la producción y ventas sino también fomentando la creación de puestos de empleo formales, que tengan beneficios laborales y que preserven la mano de obra calificada.

Para alcanzar la visión deseada, se debe optimizar las capacidades productivas de las microempresas de la industria Arequipeña del calzado, promoviendo la mano de obra calificada y el empleo eficiente de los recursos. Además se deben generar estrategias comerciales que permitan el acceso a los mercados de Estados Unidos y España.

Capítulo III: Evaluación Externa

El contexto global hace que todos los sectores se vean influenciados por el mundo, la industria Arequipeña del calzado no es la excepción a esta realidad, por esta importante razón se realizará un análisis completo del entorno, que desarrollará: (a) La Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales, (b) El Análisis Competitivo del Perú, (c) El Análisis PESTE. De estos tres análisis se obtendrá como resultado las siguientes matrices: (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE, (b) La Matriz de Perfil Competitivo – MPC, (c) La Matriz de Perfil Referencial. (D'Alessio, 2015).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Esta teoría fue desarrollada por Hartmann (citado por D'Alessio, 2015), en la cual indicó que en el proceso estratégico se debe de considerar tres aspectos, a lo que él lo llamo las tres dimensiones de las relaciones entre naciones, estas son: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Hartmann (Citado por D'Alessio, 2015) definió los intereses nacionales como los objetivos que tiene un Estado en busca de conseguir algo o para protegerse de los embates de otros Estados, estos intereses nacionales pueden ser comunes u opuestos, además presentan niveles de intensidad tales como: supervivencia, vitales, mayores y periféricos.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016) indicó que para el 2030 la política nacional se basará en cuatro ejes principales los cuales son: (a) Oportunidades, inversión social, agua e infraestructura; donde contempla aspectos importantes de nivel educativo, salud, infraestructura, programas sociales y cultura; (b) Seguridad Ciudadana y lucha contra la corrupción; donde además se incluyen aspectos relacionados al narcotráfico además de administración de justicia; (c) Empleo, formalización y reactivación de la economía; en los sectores importantes como la minería, agricultura,

textil, pesca, turismo con políticas que vayan acorde con la sostenibilidad ambiental; (d) Acercamiento del Estado al ciudadano; siguiendo las buenas prácticas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La informalidad en distintos sectores en el Perú es significativa, Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016) indicó que la informalidad limita el crecimiento económico por los siguientes motivos: (a) estancamiento del tamaño de las empresas, (b) limita el acceso al sector externo, (c) genera una mayor congestión de infraestructura y servicio de uso público, (d) incentiva la ineficiencia en diferentes características de factores de producción y limita la competencia en la economía, (e) fomenta empleos de baja productividad además que fomenta la falta de capacitación por tal motivo el MEF como objetivo realizar procesos de formalización de la economía, trabajando en medidas de corto, mediano y largo plazo con una planificación enfocada a generar directivas que ayuden al ingreso en el mercado laboral, además desarrollando medidas que disminuyan el impacto del desempleo con programas de reinserción y capacitación laboral, por último se debe generar procedimientos administrativos sencillos que faciliten al crecimiento y formalización de las pequeñas empresas.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), en su plan bicentenario, indicó la importancia de las relaciones exteriores para garantizar y preservar la soberanía nacional en sus zonas de influencia terrestre, marítimo y aéreo, realizando una reseña entre las relaciones con los países fronterizos, las cuales se desarrollan en un ambiente de estabilidad, sin embargo la historia reciente muestra que las discrepancias limítrofes con Chile continúan. Otro punto vital es el terrorismo, a partir de 1980 Sendero Luminoso y el MRTA ejecutaron acciones terroristas causando daño a la población, este terrorismo ha evolucionado surgiendo el narcoterrorismo que opera en el VRAEM. Por último existe un programa de abastecimiento energético que permitiría al Perú ser autosuficientes contando

con una generación energética diversificada con el uso de energías renovables.

El Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2013), generó un plan dándole énfasis a la expansión de la productividad enfocado al sector que puede exportar productos con valor agregado, la propuesta es crear más Centros de Innovación Tecnológica, como facilitadores de asesoría en los diferentes sectores productivos, además se pretende crear clúster con posibilidades de financiamiento, todo esto para impulsar a las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 2

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Preservación de la Soberanía Nacional	Chile**	Brasil*	Bolivia* Ecuador**	
2 Lucha contra el Narcotráfico	Colombia* Bolivia*	México*	EE.UU*	
3 Lucha contra el Terrorismo	Colombia* Bolivia*	México*	EE.UU*	
4 Autosuficiencia Energética	Venezuela**	UE*	Bolivia**	
5 Expansión de la Productividad		México** Colombia**	EE.UU*	

Nota. *Intereses comunes **Intereses Opuestos.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 2 se mostraron los cinco puntos de los intereses nacionales, cabe destacar principalmente los puntos de intensidad de supervivencia, por ejemplo en la actualidad persisten discrepancias con Chile por temas territoriales el más reciente por espacio marítimo, que tuvo que definirse en los tribunales de la corte internacional de La Haya, además es de interés nacional la lucha contra el narcotráfico y terrorismo, se tienen muchos aliados en la región dispuestos a erradicar este mal endémico que afectan a la población de todos los países generando caos y destrucción, desde el punto de autosuficiencia energética Venezuela es el

principal escollo por tener grandes reservas de petróleo en la región y sus políticas actuales del gobierno actual de ese país.

3.1.2. Potencial nacional

Potencial Nacional o Poder Nacional Según Hartmann (Citado por D'Alessio, 2015) se refiere a las fortalezas o capacidades que utiliza una nación con el objetivo de alcanzar sus intereses nacionales, se evalúa en siete elementos de poder: (a) la estructura poblacional (lo demográfico), (b) El tamaño y la forma del territorio (lo geográfico), (c) El material estratégico (lo económico), (d) su desarrollo tecnológico, (e) la experiencia pasada (lo histórico, psicológico, y sociológico), (f) la forma de gobierno (lo organizacional y administrativo), y (g) las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar).

Dominio Demográfico. Según los datos presentados por el Instituto de Salud y Trabajo [ISAT] (2011), el Perú en el año 2007 tenía una población total de 27'412,157 habitantes; los cuales se distribuían de la siguiente manera: el 50.3% son mujeres y el 49.7% son varones; de este total, la ciudad de Lima tenía el 30.8%, La Libertad el 5.9% y Arequipa el 4.2%. Para el año 2016, INEI (2016) indicó que existía una población total en el Perú es de 31'488,625 habitantes, con una distribución de 49.9% de mujeres y el 50.1% de varones.

En la región Arequipa según los datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a) la población total de Arequipa fue de 1'316,000 habitantes, de los cuales el 24% eran menores de 15 años, el 64.3% estaba entre 15 y 59 años y el 11.7% eran adultos mayores entre 60 a más años de edad. Arequipa representa el tercer lugar en densidad poblacional del Perú, el segmento del 64.3% podría ser utilizado como mano de obra para la industria Arequipeña del calzado.

Dominio Geográfico. Según la Central de Inteligencia Americana [CIA] (2017), indicó que el Perú que cuenta con tres regiones: costa en la franja occidental, sierra con andes

altos y accidentados y selva que se ubica en la franja baja oriental en la cuenca del Amazonas. El Perú tiene un territorio de 1'285,216 kilómetros cuadrados y 200 millas marinas en el océano pacífico. Los límites de sus fronteras se dan con los siguientes países: al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, y al sur este con Chile y Bolivia. Los límites fronterizos entre el Perú y sus países limítrofes son los siguientes: con Bolivia 1,212 Km, con Brasil 2,659 Km, con Chile 168 Km, con Colombia 1,494 Km, con Ecuador 1,529 Km y finalmente la línea costera tiene 2,414 Km.

El Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA] (2018), indicó que Arequipa cuenta una extensión territorial 63,345.39 Km², limita por el este con los departamentos de Puno y Moquegua, por el norte con Ica, Ayacucho, Apurímac y Cuzco, por el sur y oeste con el Océano Pacífico. Arequipa ciudad tiene un rango climático que está entre los 28°C a 24°C la máxima y la mínima de 12°C a 6.7° la mínima.

Dominio Económico. El Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017b) informó sobre el entorno internacional donde destaca el crecimiento de las economías de China, EE.UU. y la UE; y el panorama local destaca el crecimiento en 4% debido a la mayor producción minera (20.1%), inversión pública (9.1%), sin embargo hay un clima de inestabilidad ya que no hay inversión privada lo que retrae el crecimiento y como consecuencia el empleo formal queda estancado.

El BCRP (2017a), indicó que en el primer trimestre de 2016 la cuenta corriente de la balanza de pagos cayó, de estar en 5.5% bajó a 1.8%; estos porcentajes son respecto al PBI, y es probable que esta bajada sea consecuencia del aumento de precios y también al incremento de las exportaciones tradicionales, en particular del cobre.

Según el BCRP (2017a) se tenía una proyección de la cuenta corriente de 2.6% a 2.4% del PBI para marzo de este año, pero se espera que esta proyección se dé realmente en 2.6% a 2.1% del PBI para el reporte de marzo del 2017 y del 2018. Se prevé también que la

cuenta financiera de largo plazo continuará siendo el ente más significativo en el financiamiento de la balanza de pagos, dicha cuenta superará con creces los requerimientos de la cuenta corriente.

Además el BCRP (2017a) afirmó que el Niño Costero tuvo un impacto negativo en el crecimiento del PBI el cual fue solo del 2.1% para el primer trimestre además la reducción de las inversiones públicas y privadas en parte debido a las investigaciones de casos de corrupción que frenaron la ejecución de diversos proyectos, por ende a causa de lo expuesto la demanda interna se redujo en 1.1%, mientras que las exportaciones que incluyeron principalmente los productos tradicionales y los servicios crecieron en 12.8%.

Según el BCRP (2017a) la inflación descendió a 3.04 %, y se espera que se encuentre cercana a estos valores, cabe resaltar que es el valor más bajo desde agosto del 2016, además la tasa de interés se encuentra en 4.00%, estos indicadores demuestran que los impactos a la economía del niño costero se está disipando.

Además el INEI (2017a) indicó que el producto bruto interno para el departamento de Arequipa para el año 2016, se incrementó en 26.3%, este incremento se dio sobre todo para las actividades extractivas de petróleo, gas y minerales 98.4%, para electricidad, gas y agua (12.9%, para telecomunicaciones y otros servicios de información 7.5% y finalmente para construcción en 6.9%. En cuanto a la población económicamente activa la cual está conformada por 690,480 personas se tiene que 44.1% se desempeña en otros servicios, el 19.7% en comercio, el 19.2% en agricultura, pesca y minería, el 10% en manufactura y el 7.1% en construcción.

Dominio Tecnológico y Científico. En materia de desarrollo tecnológico el Perú está muy por debajo del promedio, El Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2014) indicó la importancia del uso de la tecnología para el desarrollo de las naciones, sin embargo la realidad no es alentadora, el Perú no invierte en I+D y se refleja en los resultados del índice

de competitividad del World Economic Forum donde entre el 2010 – 2013 el Perú descendió del puesto 110 al 122. Además la inversión realizada por el Perú en el 2011 en I+D fue de 0.11% del PBI, comparando con otros países: Brasil invirtió 1.16%, Argentina 0.61%, México 0.47%, Uruguay 0.4%. Para ser competitivos en cualquier industria es primordial alcanzar estándares de calidad que sólo la especialización y el dominio tecnológico pueden dar, es por eso que la industria Arequipeña del calzado debe hacer múltiples esfuerzos para no caer en la desidia tecnológica del resto del país, lo cual solo quitará competitividad a la industria.

El MEF (2014) se ha planteado una serie de metas para el 2018: (a) triplicar el número de proyectos investigación, desarrollo e innovación que acceden a fondos públicos, (b) triplicar el número de investigadores inscritos en el CONCYTEC, (c) quintuplicar el monto invertido por las empresas en I+D con respecto a sus ventas, (d) quintuplicar la inversión pública en I+D como porcentaje del PBI.

Dominio Histórico – Psicológico – Sociológico. Según Amauta Spanish School (2017) para estudiar la historia del Perú se debe retroceder 20,000 años a.C. aproximadamente, desde esta época es cuando el territorio comenzó a poblarse con hombres y mujeres dedicados a las actividades de caza y recolección. Entre los historiadores aún no existe un consenso sobre el verdadero origen del hombre en América, una teoría asevera que el origen del hombre Americano es autóctono del continente mientras que otra asevera que emigró del Asia. Es probable según las pruebas existentes (antropológicas, arqueológicas y literarias) que la segunda alternativa sea la más aceptada. Después de esta migración comenzaron a desarrollarse verdaderas civilizaciones organizadas las cuales son conocidas como civilizaciones pre-incas, dentro de las cuales se tienen como importantes a la Chimú, Nazca y Paracas en la Costa; Chavín y Tiahuanaco en la Sierra.

Según Amauta Spanish School (2017), el Imperio de los Incas fue el más poderoso y avanzado de la región, estatus compartido con las culturas maya y azteca. El origen del imperio Incaico se remonta aproximadamente a unos 1,200 años d.C. La capital del mismo fue la ciudad del Cusco, capital desde la cual se administraba más de 40,000 Km. de caminos y varios cientos de pueblos subyugados.

Además Amauta Spanish School (2017), indicó que el periodo de la Conquista fue muy duro y traumático, para ambos actores, el pueblo indígena y los conquistadores españoles, puesto que conllevó a un cambio radical en la libertad en la estructura social del Perú, en donde la creación de intendencias y gobernaciones fueron la nueva estructura organizacional del territorio.

Amauta Spanish School (2017), afirmó que la etapa de la República comienza en 1821, con la proclamación de la Independencia Nacional en la ciudad de Lima, a cargo del libertador General Don José de San Martín. Dicha independencia se concretó definitivamente con las batallas de Ayacucho y Junín en 1824, después de conseguir la libertad de España nacieron los verdaderos problemas de la República como son la organización política y el consenso de nuevos grupos sociales.

Dominio Organizacional y Administrativo. La Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE] (2013) afirmó que en la Constitución política del Perú (1993), se define a la República del Perú como democrática, social, independiente y soberana; su gobierno es unitario, representativo y descentralizado; se organiza según el principio de la separación de poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, (c) Poder Judicial. El poder ejecutivo está conformado por el Presidente y el Consejo de Ministros cuya función es dirigir la política de gobierno. El poder legislativo conformado por los congresistas cuya función es crear leyes y aprobarlas. Por último el poder judicial donde la función principal es de administrar justicia.

El Presidente de la República es el jefe del Estado y personifica a la nación; el Presidente y los congresistas son elegidos en sufragio popular.

Dominio Militar. Degregori y Rivera (1993) indicaron que las fuerzas armadas en el Perú están compuestas por tres fuerzas militares: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, (c) Fuerza Aérea del Perú; el planeamiento y coordinación de estas tres instancias está a cargo del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, estos a su vez dependen directamente del Presidente de la República.

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011) indicó que los cultivos ilegales de coca se producen principalmente en el VRAEM (Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro). El narcotráfico está en ese lugar por más de 30 años, actualmente las fuerzas armadas participan activamente en la lucha contra el terrorismo y narcotráfico en esta zona.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales fueron postulados por Hartmann (citado por D'Alessio, 2015) estos son lineamientos que se rigen a las naciones, son cuatro principios, estos son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, (d) conservación de los enemigos.

Influencia de Terceras Partes. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2014) indicó las exportaciones realizadas en millones de dólares, se apreció que los tres países más importantes son China (USD 7,030 millones), Unión Europea (USD 6,385 millones) y Estados Unidos (USD 6,169 millones), además se realizó exportaciones a la CAN, Mercosur, Chile, Canadá, Singapur, EFTA, Tailandia, Corea del Sur, México, Japón, Panamá, Venezuela, Costa Rica. Estos datos de cifras de exportación de los mercados externos, son muy relevantes a la hora de elegir los mercados potenciales más rentables para la industria Arequipeña del calzado.

En la Figura 3 se muestra una cronología de tiempo desde el año 2005 al año 2014, en dicha cronología se apreció el año de inicio de cada acuerdo comercial, el nivel de exportaciones en USD, además se puede observar que los acuerdos más importantes que el Perú tiene por cantidad de USD de exportación son con los países de China, de la Unión Europea y Estados Unidos. Hechos de importancia a resaltar es que los primeros acuerdos del Perú dados en la región fueron el 2005 con el Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay) y el 2006 la Can (Bolivia, Colombia, Ecuador), además en la región se tiene firmados tratados directos con Chile cuya vigencia es desde el 2009 y con Venezuela desde el 2013.

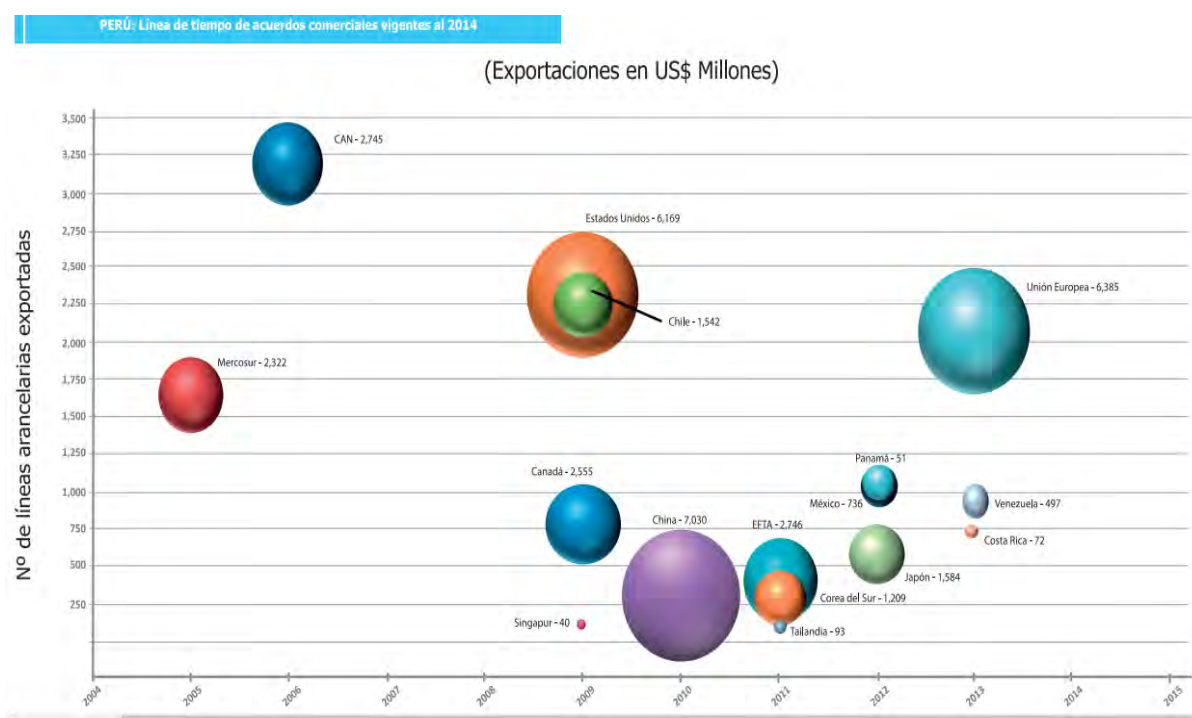


Figura 3. Perú: Línea de tiempo de acuerdos comerciales vigentes al 2014.

Tomado de “PENX Plan Estratégico Nacional Exportador 2025,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2014 (https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf).

Según el Mincetur (2014) las relaciones comerciales del Perú con sus vecinos de la región actualmente se dan a través de los siguientes tratados comerciales: Mercosur con Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay, como resultado de este tratado comercial el Perú exportó en el 2014, USD 2,322 millones, con la CAN conformado por Bolivia, Colombia y

Ecuador el Perú exportó en el 2014 USD 2,745 millones y finalmente con Chile las exportaciones en el mismo año alcanzaron USD 1,542 millones.

Lazos pasados y presentes. Según Schuster (2013) Chile siempre ha sido el rival histórico del Perú, desde la Guerra del Pacífico en la cual se perdieron extensiones de territorio (Arica y Tarapacá), junto con ingresos importantes por el guano y el salitre. Al día de hoy dichas controversias permanecen por la denominación de origen de productos bandera tales como: el pisco, el suspiro a la limeña, el cebiche entre otros. El último impase se dio en el año 2008 durante el gobierno peruano de Alan García y el chileno de Michelle Bachelet por la delimitación marítima, que llevo a ambos países a tribunales internacionales (Corte de la Haya), la controversia se resume en el establecimiento del límite entre las zonas marítimas de ambos países en el océano pacífico, donde el Perú solicita a la corte de La Haya una vasta zona marítima adyacente a la costa peruana que Chile desconoce por aseverar que esta zona de controversia se encuentra en zona de altamar.

En resumen, a través de la historia ha existido una relación de antagonismo que ha llevado a rivalidades históricas cuyo punto más álgido se dio en el año de 1879 con la guerra del pacífico. Según Schuster (2013) las relaciones bilaterales del Perú con sus vecinos se pueden resumir históricamente a través de los conflictos bélicos dados en los siglos XIX y XX, a causa de discusiones fronterizas, los cuales fueron Guerra Gran Colombo – Peruana entre los años de 1828 y 1829, Guerra entre Perú y Bolivia entre 1841 y 1842, Guerra Colombo – Peruana entre 1932 – 1933, Guerra Peruano Ecuatoriana entre 1942 – 1943.

Contra balance de Intereses. World Footwear Yearbook (2013) estimó que la producción mundial del calzado en el año 2012, llegó a 21,000 millones de pares, en dicha producción destacó el continente asiático con un 87% de este total. Dentro de los 10 principales productores China ocupa el primer lugar con 13,000 millones de pares que equivale 63.1%, seguido de la India con 2,194 millones de pares que representa el 10.4%.

Brasil es el país latinoamericano con la mayor producción y tercero del mundo, su producción fue de 864 millones de pares que representan 4.1%. En el viejo continente el primer productor fue Turquía con 257 millones de pares que representan el 1.2% de la producción mundial alcanzando el octavo lugar a nivel mundial, México produjo 294 millones de pares con 1.2% de la producción mundial situándose en el noveno puesto mundial y finalmente se tiene a Italia en la décima posición productiva, país reconocido por producir calzado de calidad y alta gama, que tuvo una producción de 199 millones de pares que representaron el 0.9% del total mundial.

Además World Footwear Yearbook (2013) indicó que entre los mayores importadores del mundo destacan todo el bloque Europeo que está decayendo y EE.UU. continúa siendo el primer país importador en el mundo, por lo tanto es un cliente objetivo para el mercado del calzado Arequipeño. Europa importó más del 46.7% del calzado mundial es decir 3,927 millones de pares que representaron un monto de USD 50,474 millones, Norteamérica importó el 27.1% es decir 2785 millones que representaron un monto USD 29,272 millones y finalmente Asia tuvo una participación del 18.8% es decir 2,844 millones de pares que representaron un monto de USD 20,345 millones.

Conservación de los Enemigos. Según Porter (2016), la globalización ha hecho que la competencia se de en diversos frentes empresariales internos y externos, la competencia entre las empresas depende de múltiple factores como los costos y acceso al transporte, infraestructura y tecnología, por ende la existencia de la competencia regula la existencia y funcionamiento de estos entes, puesto que cada vez más las barreras internacionales al comercio y a la inversión se reducen. La existencia de la rivalidad y competencia hacen que las empresas creen estrategias más ambiciosas, muchas veces de carácter mundial, con el objetivo de desarrollar economías de escala, para reunir eficientemente recursos como materias primas y mano de obra, en definitiva, lo mejor de todo es que esto se hace para

satisfacer mejor al cliente, lo cual se traduce en desarrollos de ventajas competitivas que a la larga traen sostenibilidad en las empresas.

3.1.4. Influencia del análisis en la Industria Arequipeña del calzado

En la industria Arequipeña del calzado, se pueden observar oportunidades de desarrollo con los tratados de libre comercio con varios países, además la posición estratégica del Perú hace que los productos puedan ser distribuidos por vía terrestre para los países de América del Sur y por mar para los países de América del Norte y Europa.

Países como China representan una amenaza latente, puesto que exportan sus productos a precios más bajos que los productos que se venden en el mercado de fabricación peruana. Para poder hacer frente a esto se debe de buscar la innovación y la tecnificación de las labores de manufactura en la industria Arequipeña del calzado a través de capacitación constante de las microempresas que pertenecen al sector.

Arequipa segunda ciudad en importancia político económica del Perú, se encuentra ubicada en la zona sur del país, cuenta con infraestructura terrestre y portuaria que facilitaría el intercambio comercial con mercados potenciales de otros continentes y con los países fronterizos al Perú.

Arequipa se proyecta a convertirse en un sólido pilar de la economía nacional puesto que su producto bruto interno ha tenido el mayor incremento en proporción al producto interno total nacional, esto se ve reflejado en el comportamiento positivo de las demás industrias que se desarrollan dentro de la región Arequipa.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (Citado por D'Alessio, 2015) definió las cuatro fortalezas del poder nacional con la finalidad de generar o crear ventajas para ser más competitivo, el modelo es llamado el diamante de la competitividad de las naciones, las cuatro fortalezas son: (a) condiciones de

los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas, (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1. Condiciones de los factores

El ranking del World Economic Forum (2016) sitúa al Perú en el puesto 67 de 140 países, evalúa 12 pilares: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico, (d) salud y educación primaria (e) educación y la formación superior, (f) eficiencia del mercado de bienes, (g) eficiencia en el mercado laboral, (h) desarrollo del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, (j) tamaño del mercado, (k) sofisticación de negocios, (l) innovación; los factores que perjudican este índice de competitividad son: burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, infraestructura, inestabilidad política, crimen y robo entre los más representativos.

En cuanto al potencial nacional de la Industria del calzado se puede argumentar lo siguiente, según Soto (2007) las empresas en el Perú que se dedican a la industria del calzado eran 4,500 para finales del año 2005 de las cuales el 20% eran consideradas formales y el 80% informales. El tipo de empresas que predominaba en el sector calzado eran del tipo micro empresa y pequeña empresa, las cuales según La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2008) son aquellas que tienen un máximo de 100 trabajadores y cuyos ventas anuales no sobrepasan las 1,700 Unidades Impositivas Tributarias UIT, que para el 2008 era de 3,500 nuevos soles cada una. Según Soto (2007), la principal tarea de este tipo de empresas era la maquila de componentes de calzado que eran a su vez fabricados por otras empresas, por ende bajo esta modalidad de maquila es que se crearon los clústeres productivos en las zonas de Caquetá – Lima, El Porvenir – Trujillo, en Arequipa aún no se tiene una zona específica.

Además Soto (2007), afirmó que el desarrollo de clústeres para la industria del calzado es importante ya que promueve un intercambio de las tecnologías usadas, el

intercambio socio cultural, el tráfico de información más rápido y know how necesario para la industria, todo esto ayuda a que el aprendizaje sea óptimo, y tenga una mayor retroalimentación.

La principal función de estos clústeres es la producción de calzado en forma completa, pero algunas divisiones de estos se dedican a la fabricación parcial de calzados tales como hormas y plantillas y otras divisiones se dedican a diseñar y a servicios de costura. La principal ventaja de un clúster es el amalgamamiento de capacidades productivas como la mano de obra económica, la transmisión de procedimientos y tecnologías y la aplicación de economías de escalas que reducen costos fijos. Son tres las ciudades en el Perú que concentran el 95% de la producción, primero Lima con el 60%, en segundo lugar Trujillo con el 20% y finalmente Arequipa con el 15%. Esta producción nacional se distribuye de la siguiente manera, el 40% pertenece a la mediana empresa, el 24% a la microempresa y el 36% a la pequeña empresa. Soto (2007) las microempresas pueden caracterizarse por ser talleres de subsistencia que también pueden generar desarrollo o crecimiento relativo, estos talleres se componen generalmente por integrantes de una familia, con una inversión mínima al igual que su capacidad de ahorro. El promedio productivo de una microempresa es de 40 pares de calzado diarios con un personal de 3 a 10 personas, mientras que la pequeña empresa puede producir hasta 250 pares, con un personal de 10 hasta 50 trabajadores, ambos tipos de empresas dirigen su producción hacia el mercado interno, en comparación una mediana empresa produce una media de 700 pares de calzado al día y su producción está dirigida a la exportación.

En la Tabla 3 se muestran datos por año de la población pecuaria, esto con la finalidad de obtener tendencia año a año, el interés de la industria del calzado es principalmente por la población vacuna en el Perú la cual se ha incrementado en el periodo 2000 a 2012 en aproximadamente 1.2%, excepto en los periodos 2003 a 2004 y 2005 a 2006, donde la

reducción de la población de ganado ha sido mínima con un 0.17% en ambos periodos que podría considerarse constante.

Tabla 3

Población Pecuaria, 1998 – 2012 (Miles de Unidades)

Año	Alpacas	Aves	Caprinos	Llamas	Ovinos	Porcinos	Vacunos	Vicuñas	Var % Anual ganado vacuno
1998	2,843	80,120	1,985	1,147	13,837	2,600	4,749	110	2.38
1999	3,040	81,303	2,040	1,167	14,338	2,788	4,862	119	2.65
2000	3,068	88,010	2,045	1,184	14,801	2,846	4,991	119	1.30
2001	3,182	85,621	2,024	1,179	14,723	2,810	5,056	128	0.58
2002	3,336	91,074	1,971	1,206	14,701	2,971	5,085	138	2.13
2003	3,423	92,846	1,983	1,231	14,721	2,990	5,193	150	-0.17
2004	3,432	97,761	1,972	1,237	14,697	3,000	5,185	161	1.25
2005	3,598	99,279	1,953	1,270	14,814	3,011	5,250	174	-0.17
2006	3,626	117,977	1,937	1,256	14,675	3,074	5,241	188	3.43
2007	3,687	120,228	1,926	1,274	14,580	3,116	5,421	203	0.41
2008	3,781	131,179	1,904	1,263	14,510	3,151	5,443	...	0.30
2009	4,106	137,838	1,929	1,238	14,138	3,257	5,459	...	1.11
2010	4,177	130,779	1,968	1,245	14,160	3,254	5,520	...	1.25
2011 P/	4,322	128,943	1,946	1,227	14,050	3,263	5,589	...	1.28
2012 P/	3,924	137,669	1,949	1,193	12,184	2,991	5,661	...	1.06

Nota. Adaptado de “Población Pecuaria,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013b (<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap12023.xlsx>).

En la Tabla 4 se muestra una proyección tomando el promedio del periodo de los años 2000 al 2012, si se sigue la tendencia promedio se puede esperar que la población de ganado vacuno para el 2027 sea de 6,819 aproximadamente. Se recalca la importancia de tener un conocimiento de las estadísticas del ganado vacuno en el Perú y las proyecciones de este tipo de población pecuaria, por la sencilla razón que esta especie produce la materia prima el cuero que es el componente más importante en la fabricación de calzado de este tipo.

Tabla 4

Proyección de Crecimiento Ganado Vacuno 2013 - 2027 (Miles de Unidades)

	Vacunos	Crecimiento	
		%	1.25%
		Promedio	
2013	5,732		
2014	5,804		
2015	5,877		
2016	5,950		
2017	6,024		
2018	6,099		
2019	6,175		
2020	6,252		
2021	6,330		
2022	6,409		
2023	6,489		
2024	6,570		
2025	6,652		
2026	6,735		
2027	6,819		

Nota. Adaptado de "Población Pecuaria," por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013b (<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap12023.xlsx>).

El producto base para la producción de calzado es el cuero curtido. Además esta materia prima se utiliza para diversas líneas de productos como carteras, calzados y muebles. Las características finales del mismo tales como textura, grosor y el color dependen del acabado del cuero. Dichas características dependen enteramente de los requerimientos del cliente.

Según el Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES] (2012) se mencionan algunas de las curtiembres más importantes a nivel nacional, en entre estas se tienen a Curtiembre Austral SRL, dirección Parque Industrial Río Seco J3 Cerro Colorado Arequipa, Curtiembre Chimú Murguía Hnos SAC, dirección Av. América Oeste N 110-Urb. Los Cedros – Trujillo La Libertad, Curtiembre Piel Trujillo SAC, dirección Jr. Leonidas Yeroni N° 350 – El Porvenir Trujillo, Curtiembre Niel Jhoan Duran Sosa, dirección Pasaje Bernardo Pumalli N° 331 – EL Porvenir Trujillo La Libertad, Curtiembre Incapieles EIRL, dirección Parque Industrial Río Seco Mz I Lte 5 – Cerro Colorado Arequipa. Estos serían los principales proveedores de la industria Arequipeña del calzado.

Dentro de los costos por operación de la industria es importante contar con proveedores que tengan cercanía a las instalaciones de producción del calzado, por esto se desea resaltar la importancia del proveedor Curtiembre Austral SRL, dicha empresa inició sus operaciones en la ciudad de Arequipa en el año de 1989, Curtiembre Austral SRL se dedica a los procesos llamados curtido y adobo de cueros vacunos y ovinos, esta empresa desea llevar a la región Arequipa a un lugar expectante dentro de la productividad de cuero nacional (Curtiembre Austral SRL, 2017).

Curtiembre Austral SRL, a través de su sucursal en Lima, elabora procesos complejos que van desde la recepción de cueros frescos hasta la venta de cuero acabado hacia los mercados de Trujillo, Lima y Huancayo. La Curtiembre Austral SRL, produce diversos cueros curtidos de acuerdo a las necesidades de mercado de cada cliente, diversificación de mercado de Curtiembre Austral SRL es de la siguiente manera:

Arequipa es la sede principal de la empresa donde se comenzaron las operaciones, pues es natural de esta región, por ende los precios basados en temas regionalistas podrían ser más bajos para la industria del calzado de la misma región, resultando además por tema logístico los costos de transporte y almacenamiento también son más bajos.

La industria Arequipeña del calzado cuenta con una red de microempresarios en el distrito de Socabaya, según Palaco (2016), estas microempresas según los recursos humanos existentes tienen una estructura que va desde gerentes, empleados permanentes, obreros permanentes, empleados eventuales, personal familiar no remunerado, es importante resaltar que generalmente el gerente es el propietario de la microempresa.

Otra característica importante es que en estas microempresas casi el 90% de las mismas utilizan menos del 50% de la capacidad instalada lo cual se puede traducir en desperdicio de recursos, lo cual obviamente merma el crecimiento y desarrollo del sector calzado del distrito de Socabaya.

El abastecimiento de materia prima para la red de microempresarios de calzado de Socabaya, proviene en su mayoría de proveedores de la provincia de Arequipa, en menor proporción estas materias primas se obtienen de empresas que operan a nivel nacional, regional y local. La frecuencia de compra de dichas materias primas es de manera semanal, en menor proporción de manera diaria, quincenal y mensual, las compras rara vez superan los 30 días, lo que quiere decir que estas microempresas no generan inventarios.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a la Asociación de Exportadores [ADEX] (2012) los peruanos gastan 1,500 millones de dólares al año en la adquisición de calzado, y hay sectores que están dispuestos a pagar más, un dato importante es que entre 65%-70% de consumidores es el segmento femenino, los consumidores son más exigentes con respecto a la calidad, además están informados de las últimas tendencias de moda.

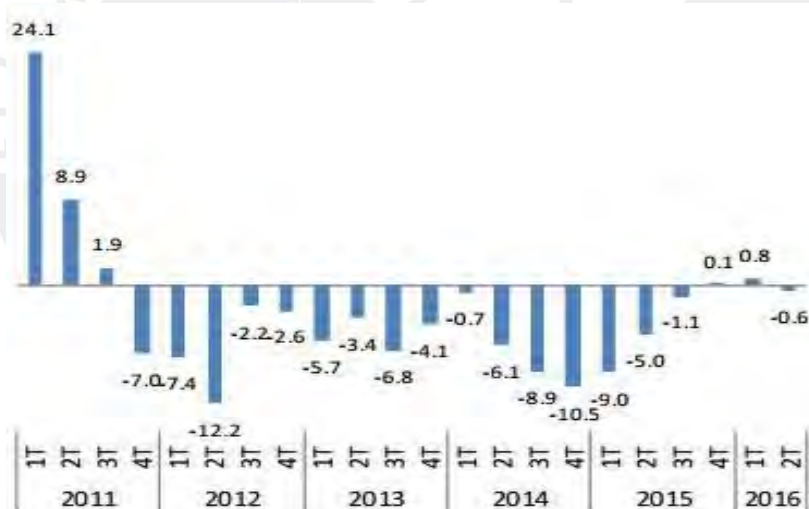


Figura 4. Evolución del sector: textil, cuero y calzado (var %).

Tomado de "Boletín Económico especial: Sector Manufactura," por IEDEP, 2016 (<http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/be100613/bolet%C3%ADn%20econ%C3%B3mico%200916.pdf>).

Además la Cámara de Comercio de Lima (2016) indicó que la demanda interna tendrá sus pilares en tres principales factores los cuales son mayor consumo privado en donde se evidencia un crecimiento de 0.2% mayor en relación al 2015, además un incremento de la

inversión pública de 0.7% mayor en relación al 2015, y la inversión privada estuvo en 2.2%, esta información se observa en la Figura 5, y la expectativa es que siga el crecimiento de la inversión tanto pública como privada. La industria Arequipeña del calzado debe direccionar parte de sus potencialidades productivas en relación a la tendencia creciente de los tres pilares expuestos por la Cámara de Comercio de Lima (2016), lo importante será determinar con que productos se puede ser más rentable satisfaciendo necesidades actuales.

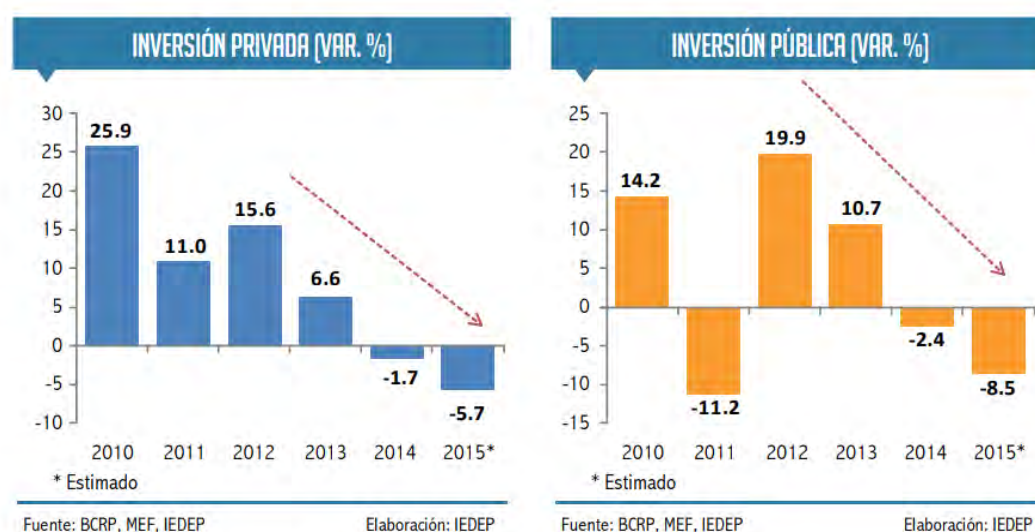


Figura 5. Cartera de proyectos mineros: inversión pública y privada. Tomado de “Perú: Programa Económico 2016-2021, propuesta de la Cámara de Comercio de Lima, el desafío es crecer” por la Cámara de Comercio de Lima [IEDEP], 2016 (https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf).

Si se realiza un análisis de los Estados Unidos con los datos de las Figuras 6 y 9 se puede observar lo siguiente: Estados Unidos es el segundo mayor consumidor de calzado en el mundo después de China, el consumo de pares de calzado de este país en el 2015 fue 3,800 millones, además se observa un crecimiento del consumo interno del 4.2% en comparación con el año anterior. Estados Unidos es el mayor importador de calzado en el mundo, la importación realizada por este país representa el 20.8% de la importación mundial, en el 2015 importó 2,496 millones de pares de calzado, esta cantidad de pares de calzado importados fue

mayor en 6.2% en comparación al año anterior, no se observan datos relevantes en producción o exportaciones para este país.

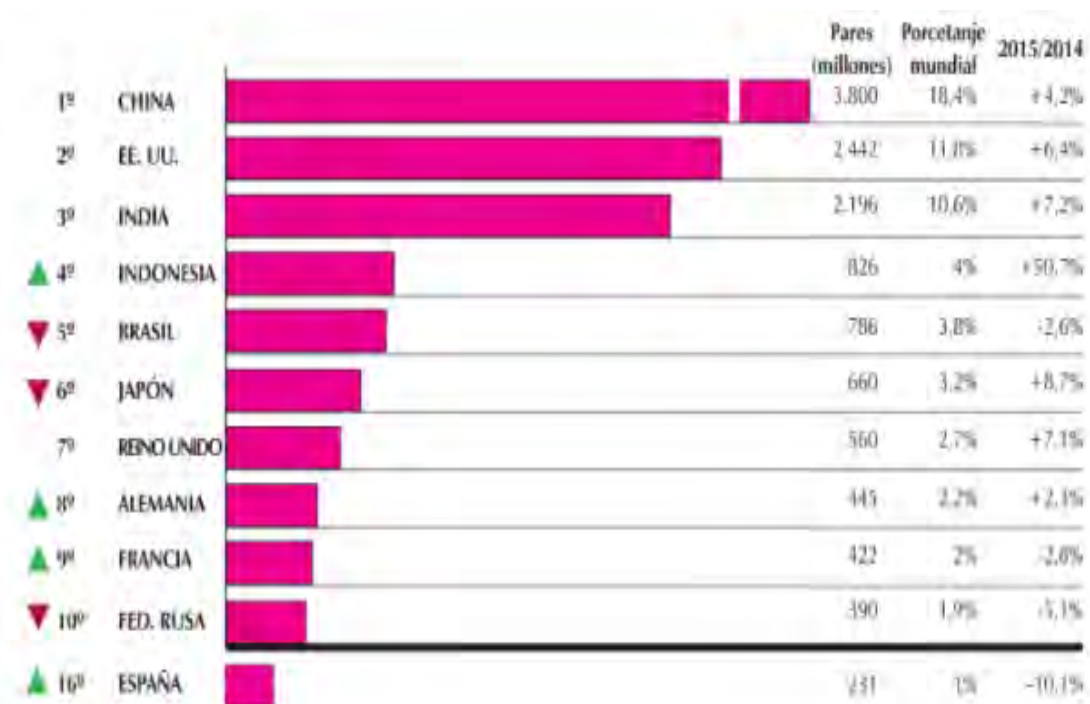


Figura 6. Países con mayor consumo de calzado 2015.

Tomado de “Anuario del sector mundial del calzado: año 2015,” por Mundipress, 2016 (<http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015>).

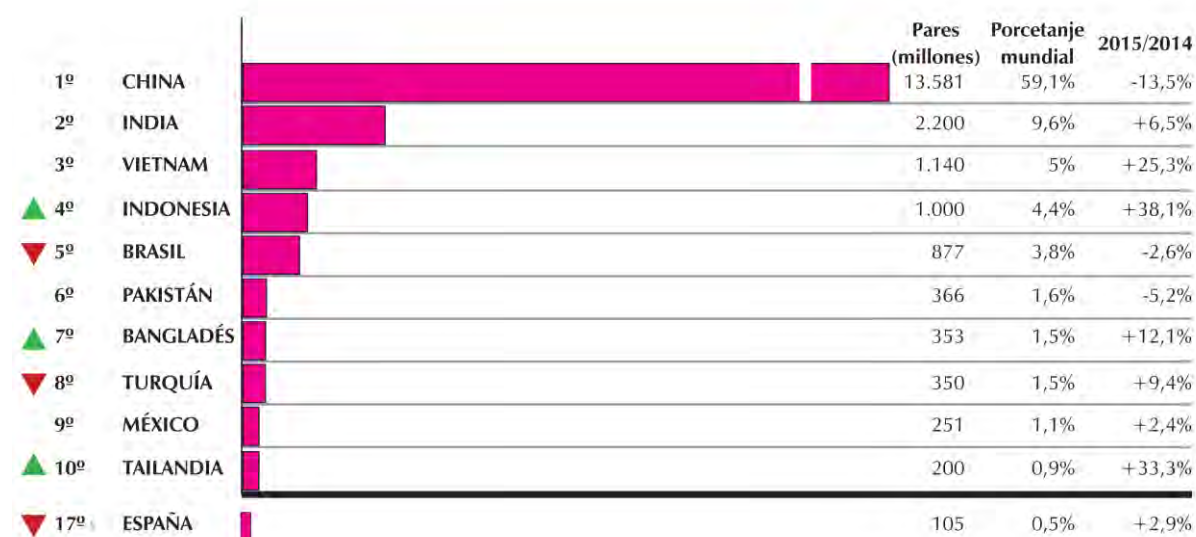


Figura 7. Principales países productores de calzado 2015.

Tomado de “Anuario del sector mundial del calzado: año 2015,” por Mundipress, 2016 (<http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015>).

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX] (2016a), España tiene una importante relevancia en el ámbito de las exportaciones, entre los principales países a los que

exporta se encuentran Estados Unidos, Francia, Italia, Alemania y Reino Unido, además según los datos de las figuras 6, 7, 8, 9 España para abastecer a sus mercados internos y externos en el 2015 necesitó un total de 389 millones de pares de calzado, solo produce el 27%, el restante 73% proviene de la importación de calzado de otros países, lo que comprueba que en España la oferta no cubre la demanda requerida.

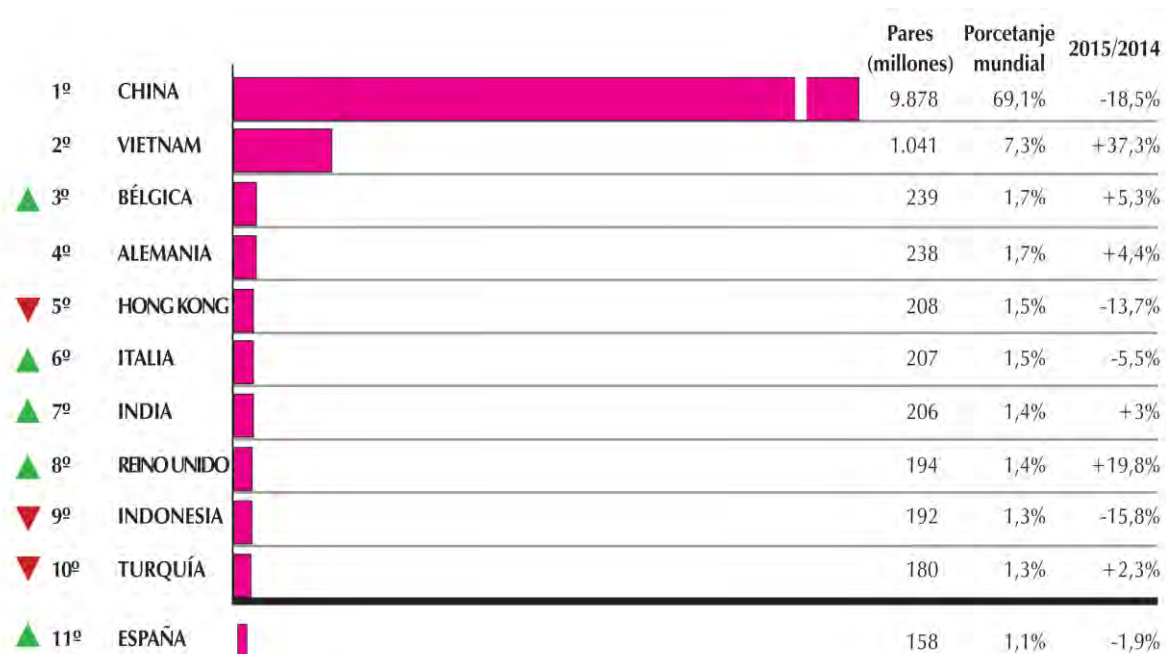


Figura 8. Principales países exportadores de calzado 2015.

Tomado de “Anuario del sector mundial del calzado: año 2015,” por Mundipress, 2016 (<http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015>).

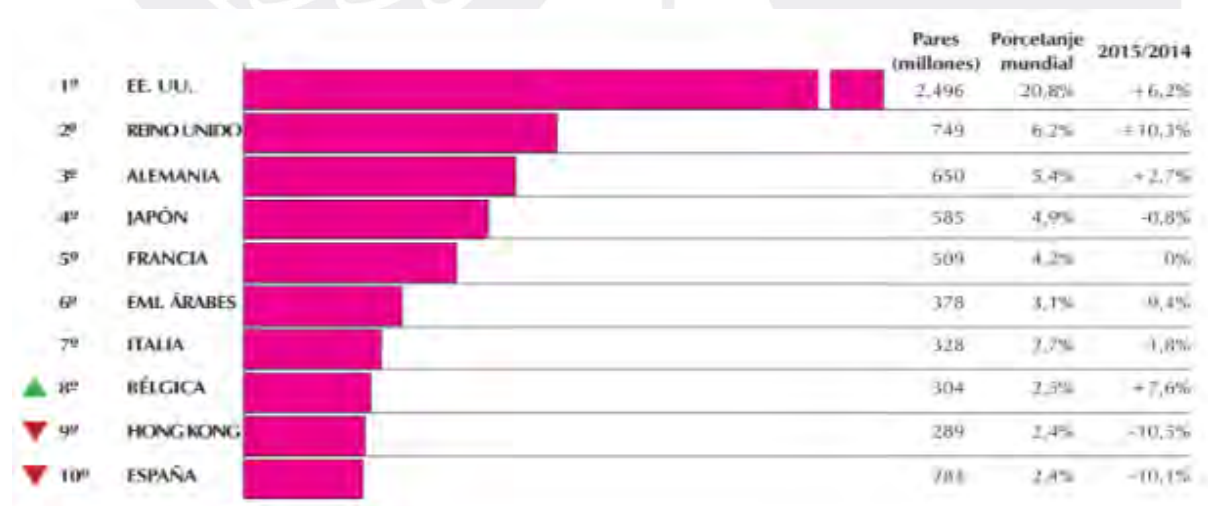


Figura 9. Principales países importadores de calzado 2015.

Tomado de “Anuario del sector mundial del calzado: año 2015,” por Mundipress, 2016 (<http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015>).

Además Mundipress (2016) en el 2015, afirmó que Italia tuvo una producción entre 105 y 200 millones de pares de calzado, además en las figuras 8 y 9, se observa que la exportación de este país ha sido de 207 millones de pares, y la importación ha sido de 328 millones de pares, es decir a importado 160% con respecto a la exportación.

Es importante resaltar que actualmente los países asiáticos, principalmente China, están abarcando cada vez mayores mercados en el mundo gracias a su potencial industrial lo cual le permite producir inmensos volúmenes, a menores costos, esto principalmente a sus nuevas capacidades tecnológicas.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Ministerio de Producción indicó que las empresas deben ser formales, y otorga beneficios como venderle al estado, a las grandes empresas y el acceso al sistema de salud y pensiones; sin embargo no hay un control de productos que ingresan al país por contrabando. La corrupción de funcionarios es otro problema que acrecienta el contrabando ya que si hubiera un control en las fronteras no entraría mercancía de contrabando.

Para poder exportar la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2017) indicó una serie de requisitos los cuales son: (a) factura comercial, en algunos casos redactada en inglés; (b) lista de empaque, detallando el contenido; (c) conocimiento de embarque (B/L, AWB, WB): donde se certifica que las mercancías han sido recibidas por el transportista; (e) certificado de origen: donde se certifica que los productos tienen fabricación Peruana; esto permite tener beneficios arancelarios en los países de destino, (f) póliza de seguro: Depende del acuerdo tomado entre las partes involucradas, el exportador adquiere una póliza de seguro para los productos a favor del cliente, (g) declaración única de aduana: Documento aduanero que es la última parte del procedimiento de exportación, debiendo consignarse en este la información contenida en los demás documentos comerciales.

Según García, Cervera y Cabrera (2017) para poder comprender como funciona la operatividad de los clúster en el Perú es necesario conocer un poco más acerca de las Pymes en nuestro país, las Pymes son por lo general organizaciones en donde existen dinamismo y competitividad, además de un alto grado de cooperación entre sí, lo cual permite que acciones comunes se realicen en un menor tiempo y que la innovación sea promovida constantemente.

Ahora que ya se definió la naturaleza de la operatividad de las Pymes en el Perú y según García, Cervera y Cabrera (2017) el grupo de empresas u organizaciones conexas que están ubicadas en una zona geográfica en particular limitada y diferenciada, que comparten características comunes que se amalgaman y complementan se les debe llamar "Clúster". Los denominados Clúster tienen como principal objetivo la generación de la competitividad, aprovechando las ventajas comparativas de la zona geográfica donde se encuentran los mismos así como otros recursos como mano de obra calificada, capital, recursos tecnológicos entre otros. La industria Arequipeña del calzado, cuenta desde ya con la ventaja de tener la materia prima cuero en forma local.

Además García, Cervera y Cabrera (2017) indicaron que muchos de los países y regiones que han optado por este modelo productivo y comercial han alcanzado altos niveles de crecimiento y desarrollo. En cuanto a la Industria del calzado a nivel Internacional que ha asumido este último modelo, logrando altos niveles de crecimiento, así por ejemplo en la Industria del Calzado se pueden resaltar como ejemplos productivos la zona productiva de calzado de Wenzhou en China, Wenzhou es una municipalidad que tiene más de 7'000,000 de habitantes ubicada en la zona oriental de China, esta ciudad es conocida como "la capital del zapato". Wenzhou alberga más de 4,000 fábricas las cuales realizan el 25% del total de la producción empleando a 400,000 personas. Otro ejemplo relevante es la Industria del Calzado de Guanajuato y León en México, la ciudad de León se encuentra ubicada en el Estado de Guanajuato, cuyas límites son al oeste con el Estado de Jalisco, al norte con el

Estado de San Luis Potosí, al este con el Estado de Querétaro y al sur, con el Estado de Michoacán (“Wenzhou, de sol a sol,” 2004).

Hernández (2017) complementó indicando que el municipio de León contribuye con el 32% del PIB del Estado de Guanajuato (el mayor porcentaje estatal), en donde La industria del cuero-calzado es la más importante en producción e ingresos con un 22%. En esta ciudad la fuerza laboral es muy joven puesto el que el 40% son menores de 30 años, que integran un total de 520,000 con ingresos promedios de 3 salarios mínimos, del total de las empresas existente el 96% son Mypes. Dentro del continente sudamericano es importante resaltar a Norte de Santander y Santander en Colombia las cuales según el Centro de Desarrollo Empresarial (2011) producen entre el 18% y 8% respectivamente del total de la producción en Colombia, en Brasil se tiene a Río Grande do Sul que según Kvaternik (2014) dicho estado es uno de los principales productores de calzado y artículos de cuero en Brasil y considerado el mayor clúster calzadista del mundo pues se estima que conglomerara alrededor del 60% de los proveedores de esta industria y acapara el 80% de la industria de máquinas relacionadas al calzado. El 35% de la empresas del calzado de Brasil pertenecen a este clúster lo que hace que el 13.4% de las exportaciones en pares sean de esta provincia.

Entre los competidores internos se considera como modelo de Clúster al competidor más serio para la región Arequipa, al Clúster de Trujillo en el departamento de la Libertad, que según García, Cervera y Cabrera (2017) tiene las siguientes características, dicho Clúster tiene un aproximado de 700 pymes fabricantes de calzado en los que además se debe incluir algunos fabricantes de insumos, estas Pymes que se concentran principalmente en el distrito del Porvenir en la ciudad de Trujillo son de tipo microempresa pues son unidades de producción familiares que funcionan en viviendas con un promedio de dos a cinco trabajadores, cuyas principales líneas de producción son de vestir para caballeros, damas, sport para damas y niños y zapatillas para damas, caballeros y niños. La línea de producción

que requiere mayor y mejor mano de obra es la de damas pero a su vez menos materias primas, esta línea requiere de mejores y nuevos diseños en forma constante, cabe resaltar que mucha de la mano de obra empleada por este Clúster proviene de Cajamarca.

Los principales hechos que mantienen este tipo de industria son la experiencia y conocimiento de la mano de obra y la demanda de grandes empresas como Bata y el Diamante, cuyas políticas consisten en contratar a pequeños productores. Existe una gran eficiencia colectiva productiva en el Clúster lo cual se traduce en la producción de calzado de buena calidad a buenos precios, calzado que incurre en los mercados, de Lima, Arequipa y Ecuador. Los principales problemas que impiden un mejor desarrollo del sector se centran en el problema de materia prima pues el cuero de la Sierra Norte del País es de mala calidad principalmente a causa de plagas, el segundo problema es la poca capacitación técnica que se les da a los trabajadores.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

En el mercado nacional y en el mercado arequipeño existe una lista de proveedores que suministran la materia prima para la elaboración del calzado, los principales son los proveedores de cuero que cuentan con una capacidad de producción de 500 pies² mensuales, además existen proveedores para los demás accesorios necesarios para la producción del calzado como proveedores de plantas, de forro, plantilla, etiquetas y cajas.

En la Tabla 5 se aprecia que los principales productores de cuero del Perú, se encuentran en las principales ciudades productoras de calzado a nivel nacional como son Lima, La Libertad (Trujillo) y Arequipa. Las empresas proveedores de cuero más grandes para la región para Arequipa son Curtiembre Austral S.A y Curtiembre Incapieles EIRL, con una producción y precio de 160,000 p2 a S/8 el p2 y de 100,000 p2 a S/7.00 el p2 respectivamente, sin embargo cuando existe déficit de la materia prima como el cuero se

puede optar por comprar a empresas del ámbito nacional, lo cual eleva los costos de materia prima y por ende los costos de producción de calzado.

Tabla 5

Proveedores de Cuero (Corte)

Nº	RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN DE LA FABRICA	DEPARTAMENTO	E-MAIL	OFERTA DE CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN pies2	OFERTA DE PRECIO P2 (Espesor 1,80mm)
1	CURTIEMBRE AUSTRAL SRL	Parque Industrial Rio Seco J3 A.C.C	Arequipa	austral@curtiembreaustral.com	160,000	S/ 8,00
2	CURTIDURIA ORION SAC	Calle Uno MzA1 Lt.1 Parque Industrial – Trujillo	La Libertad	curtiduriaorion@gmail.com	65,000	S/6,50 + IGTV
3	CURTIEMBRE CHIMU MURGIA HNOS SAC	Av. América Oeste N°110 - Urb. Los Cedros – Trujillo	La Libertad		200,000	S/7,00 + IGTV
4	PIEL TRUJILLO SAC	Jr. Leonidas Yeroni N° 350 - El Porvenir – Trujillo	La Libertad	pieltrujillo sac@hotmail.com	80,000	S/8,00
5	CURTIEMBRE EL PORVENIR	Jr. Conchucos N°637 Lima	Lima	rvaldez@cepsa.com.pe	80,000	S/ 7.91 + IGTV
6	CURTIDOS PERUANOS	Calle Galvani N°210 – ATE	Lima	informes@cepsa.com.pe	50,000	S/ 7.59 + IGTV
7	NIEL JHOAN DURAN SOSA	Pasaje Bernardo Pumalli N° 531 - Porvenir Trujillo	La Libertad	avitanretia@hotmail.com	90,000	S/ 8,00
8	TENNERY LATINA SAC	Parque Industrial Rio Seco Mz G Lt 13ª	Arequipa	incuerolatina@hotmail.com	80,000	S/ 7,70 + IGTV
9	CURTIEMBRE INCAPIELES EIRL	Parque Industrial Rio Seco Mz I Lte 5- Cerro Colorado de Arequipa	Arequipa	incapieles@hotmail.com	100,000	S/ 7,00 + IGTV
10	CURTIEMBRE PACHECO SRL	Jr. EEUU del Brasil Mz 24 Lt5 Pj Semi Rural Pachacutec - Cerro Colorado	Arequipa	curpacheco@gmail.com	40,000	S/ 6,80 + IGTV
11	ROGUSBEL SAC	Jr. La Libertad Mz 16 Lt.I-A - Urb. Pachacutec	Arequipa	rogusbes.sac@hotmail.com	65,000	S/ 6,50 + IGTV

Nota. Tomado de “Relación de Proveedores de Insumos para Calzado aptos para proveer a las MYPE,” por Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES], 2012 (http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf).

En las Tabla 6, 7, 8 y 9 se puede apreciar que los principales de los insumos adicionales necesarios, es decir los productores de forro-badana, plantilla carnaza y etiquetas también se encuentran en las principales ciudades productoras de calzado del Perú, entre las ciudades se encuentra a Arequipa, La Libertad y Lima. En Arequipa el proveedor que cuenta con la producción más grande es Curtiembre Austral S.A con 40,000 pies a un precio de S/ 3.60, que es la mitad de lo que produce la empresa más grande en la ciudad de Lima.

Tabla 6

Proveedores de Planta de Cuero (Corte)

N°	RAZÓN SOCIAL	PRODUCTO	DEPARTAMENTO	E-MAIL	Oferta De Capacidad De Producción	OFERTA DE PRECIO (Espesor 4.0mm)
1	BRITANN IMPORT EXPORT SRL	PLANTAS	Lima	malarcon@britann.com.pe	140,000/ mes	tallas 28-32 (S/3,17) tallas 33-38 (S/4,00)
2	POLISHOES SAC	PLANTAS	Lima	ventas@polishoes.com.pe	7,000 pares/día	Modelo P-261 (Tallas 27-32) S/ 3.00 (Tallas 33 - 38) S/ 3.95
3	YOHAAN EIRL	PLANTAS	Lima	yoaan@peru.com	83,200/mes	tallas 27-32 (s/ 2,70) tallas 33-38 (s/3,75)

Nota. Tomado de “Relación de Proveedores de Insumos para Calzado aptos para proveer a las MYPE,” por Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES], 2012 (http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf).

En la figura 8 se especificó los proveedores para la plantilla carnaza, la capacidad de producción por empresa es la siguiente: Curtiembre Austral S.A produce 40,000 pies² a S/2.71, la empresa Curtiembre el Porvenir ubicada en Lima produce el doble aproximadamente. En la figura 9, se indicó los proveedores para las etiquetas, el proveedor ubicado en Arequipa es Inversiones Alarcón EIRL, con una capacidad de producción de 100 millares de un precio de S/70 el millar; sin embargo se puede observar una mayor capacidad productiva de etiquetas para el calzado en Lima y la Libertad, con precios en promedio cercanos a los que se vende en la ciudad de Arequipa, por lo que proveedores en el ámbito nacional son alternativa sin alterar de manera significativa los precios del insumo.

Tabla 7

Proveedores de Forro

Nº	Razón Social	Producto	Departamento	E-Mail	Oferta De Capacidad De Producción Pies2	Oferta De Precio P2 (Espesor 1.0 - 1.2mm)
1	CURTIEMBRE AUSTRAL SA	Forro – Badana	Arequipa	austral@custiembreaustral.com	40,000	S/3,60
2	NIEL JHOAN DURAN SOSA	Forro – Caprino	La Libertad	avitanretia@hotmail.com	16,000	S/ 4,20
3	INDUSTRIAS HERPAMI EIRL	Forro – Badana	La Libertad	herpami_cueros1@hotmail.com	21,000	S/4.00
4	CURTIEMBRE EL PORVENIR	Forro – Carnaza	Lima	rvaldez@cepsa.com.pe	80,000	S/3.20 + IGV
5	CURTIDOS PERUANOS	Forro – Carnaza	Lima	informes@cepsa.com.pe	50,000	S/3.25 + IGV
6	ROGUSBEL SAC	Forro – Badana	Arequipa	rogusbes.sac@hotmail.com	20,000	S/3.00 + IGV
7	TENERIA Y SERVICIOS BLAZER EIRL	Forro – Carnaza	La Libertad		6,000	S/3.50 + IGV

Nota. Tomado de “Relación de Proveedores de Insumos para Calzado aptos para proveer a las MYPE,” por Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES], 2012 (http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf).

Tabla 8

Proveedores de Plantilla

Nº	Razón Social	Producto	Departamento	E-Mail	Oferta De Capacidad De Producción Pies2	Oferta De Precio P2 (Espesor 0.8 - 1.0mm)
1	CURTIEMBRE AUSTRAL SA	Plantilla - Carnaza	Arequipa	austral@custiembreaustral.com	40,000	S/ 2,71
2	CURTIEMBRE EL PORVENIR	Plantilla - Carnaza	Lima	rvaldez@cepsa.com.pe	80,000	S/3.20 + IGV
3	CURTIDOS PERUANOS	Plantilla - Carnaza	Lima	informes@cepsa.com.pe	50,000	S/3.25 + IGV
4	NIEL JHOAN DURAN SOSA	Plantilla - Caprino	La Libertad	avitanretia@hotmail.com	30,000	S/4,20
5	TENERIA Y SERVICIOS BLAZER EIRL	Plantilla - Carnaza	La Libertad		4,000	S/ 2.80 + IGV

Nota. Tomado de “Relación de Proveedores de Insumos para Calzado aptos para proveer a las MYPE,” por Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES], 2012 (http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf).

Tabla 9

Proveedores de Etiquetas

Nº	Razón Social	Producto	Departamento	E-Mail	Oferta De Capacidad De Producción Millares	OFERTA DE PRECIO
1	ASKENAZI GROUP EIRL	Etiquetas	La Libertad		400	1 MILLAR S/60
2	JACINTO ALFARO CHAVEZ	Etiquetas	La Libertad	alfabel@hotmail.com	200	1 MILLAR S/60
3	GUTIERREZ CORO PURA ELCIRA	Etiquetas	La Libertad		200	1 MILLAR S/58
4	INVERSIONES ALARCON EIRL	Etiquetas	Arequipa	impre_alarcon@hotmail.com	100	1 MILLAR S/70
5	CARLOS MALCA CHACON	Etiquetas	Lima	etimalca@hotmail.com	400	1 MILLAR S/46

Nota. Tomado de “Relación de Proveedores de Insumos para Calzado aptos para proveer a las MYPE,” por Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES], 2012 (http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf).

Tabla 10

Proveedores de Caja

Nº	Razón Social	Producto	Departamento	E-Mail	Oferta De Precio
1	TRUPAL S.A.	Cajas de Cartón	Lima	rmalaga@gloria.com.pe	S/ 14,02

Nota. Tomado de “Relación de Proveedores de Insumos para Calzado aptos para proveer a las MYPE,” por Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES], 2012 (http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf).

En la Tabla 10 se observa que solo la empresa Trupal es la única que fabrica y suministra las cajas de cartón, estas cajas sirven de presentación del producto, además es donde se almacena los calzados listos para la venta al cliente final, la empresa Trupal, es integrante del Grupo Gloria, en el 2012 las cajas se vendían en S/ 14.02 y su sede se ubicaba en la ciudad de Lima, en Arequipa no existen proveedores de cajas para calzado, lo cual es perjudicial para los costos de producción.

3.2.5. Influencia del análisis en la Industria Arequipeña del calzado

A nivel regional la industria Arequipeña del calzado posee diversas potencialidades que pueden hacer de Arequipa un protagonista importante en la industria del calzado.

Analizando la situación bajo el concepto del diamante de Porter, se puede observar que la industria Arequipeña del calzado tiene muchas ventajas en cuanto a materias primas pues la población de ganado está en una tendencia creciente en Arequipa y a nivel nacional desde el 2007 lo cual hace esperar que la población vacuna se triplique para el 2027, además existen curtiembres a nivel nacional que ya tienen el know how del tratamiento del cuero, que brinde una materia de primer nivel para la fabricación de calzado que sea competitivo a nivel internacional. En cuanto a la demanda se observa que el consumidor final es cada vez más exigente lo cual compromete a los fabricantes de calzado a estar más a la vanguardia en cuanto a calidad y diseños, promoviendo una competencia que tecnifique y mejore el sector, esta tendencia sin duda puede llevar a la industria Arequipeña del calzado a ser un buen competidor en los mercados internacionales.

Los mercados objetivos a los que la industria Arequipeña del calzado pretende llegar, los cuales son los Estados Unidos, por ser el principal importador y ser el segundo consumidor de calzado en el mundo, España e Italia por ser ejes comerciales a diversos mercados dentro de la unión europea, además en estos países se evidencia que la producción de calzado local no alcanza para satisfacer para satisfacer las demandas externas y externas, pues por datos estadísticos comerciales ambos países importan más del 50% del calzado que necesitan para cubrir su demanda.

Respecto a la rivalidad nacional esta se enfoca en tres regiones, Lima con 60%, Trujillo con 20% y Arequipa con 15%, en cuanto al mercado externo se considera a competidores externos como China con, sus clústeres de Wenzhou y Brasil con el de Río do Sul respectivamente, clústeres tan grandes como estos comercializan sus productos dentro de

del mercado, siendo muy competitivos por sus bajos precios, lo cual reduce el potencial económico de la industria del calzado nacional, obligando al mismo a la búsqueda de nuevos mercados ya no dentro del Perú sino fuera del mismo, en continentes como Norte América y Europa.

Con respecto a la industria Arequipeña del calzado, es prioritario formalizar las microempresas dándole a conocer las ventajas de dicha formalización, se debe capacitar a las empresas para que puedan exportar sus productos posteriormente. Sería beneficioso para la industria la intervención del Estado en el control del contrabando, ya que esta actividad ilícita perjudica directamente a la industria formal, se debe tener en cuenta las exigencias de los consumidores dando productos de calidad, se debe buscar la industrialización en toda la cadena de suministro.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En el Perú existe estabilidad política, según el MEF (2017b) el último indicador de riesgo país fue de 1.31%, siendo el menor de América Latina, indicador atractivo para los inversionistas, además el sistema democrático del Perú donde las leyes protegen al ciudadano, garantizan el estado de derecho, así como protegen las inversiones nacionales y extranjeras; El Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2017a) indicó que la tasa de interés referencial se mantuvo en 4.25%, la inflación descendió de 3.35% en noviembre a 3.23% en diciembre, el PBI se ubica en 4%.

Además se debe de tomar en cuenta que las expectativas de la inflación en los siguientes 12 meses decrecerán según las proyecciones, el déficit hídrico afecta la campaña agrícola y se espera que sea transitorio, desaceleración del crecimiento económico, por parte del escenario mundial se ve una recuperación de los mercados financieros.

Con respecto a las leyes laborales, el Ministerio del Trabajo [MINTRA] (2013) estipula la legislación para generar una contratación en condiciones favorables tanto para los trabajadores como la empresa que contrata. Tal es así que existen Decretos Supremos como el DS N° 007-2002-TR que estipula la ley de jornada laboral, horarios y sobretiempo de trabajos, como este caso hay decretos supremos beneficios sociales, remuneración mínima, asignación familiar, gratificaciones, seguros de vida, compensación por tiempo de servicios, entre otras.

La situación ambiental es un tema latente, el Ministerio del Ambiente [MINAN] (2017) ha dado a conocer la Ley 292633, que condenan a los que comenten delitos contra el medio ambiente y los recursos naturales imponiendo penas con arresto en cárceles de tres años hasta 10 años dependiendo de la gravedad del delito.

La corrupción es el mal endémico en el Perú, los recientes sucesos ligados a la corrupción en los megaproyectos han acrecentado este mal donde están involucrados funcionarios públicos de altas esferas de poder, hasta ex presidentes que son comprados por empresas para que estos las beneficien en la obtención y ejecución de obras, según el índice de percepción de la corrupción en 2016 el Perú obtuvo 35 puntos de 100 posibles, esto solo confirma la deficiente gestión de las instituciones públicas Peruanas.

En cuanto a los actuales acuerdos comerciales del Perú, se puede referir lo siguiente: Según el MEF (2017a) los Tratados de Libre Comercio o también conocidos por sus siglas (TLC) son aquellos convenios o instrumentos legales en donde se acopian los pactos que se tienen entre dos o más países. En dichos acuerdos se detallan diferentes ventajas para el Perú tales como el ingreso de productos peruanos libres de aranceles, además de facilitarse la adquisición de tecnología de punta.

Entre los principales objetivos de estos acuerdos nacionales se tiene: (a) Eliminar los pagos de aranceles a la importación de productos entre sí, además de eliminar toda restricción

que haga difícil o no permita el ingreso de mercaderías o productos al territorio de los países del acuerdo; (b) determinar todos los aspectos legales que estandaricen los procedimientos de las áreas relacionadas con el comercio; (c) dar todas las garantías suficientes para cumplir los derechos a los que son merecedores ambos países cuando decidan invertir en el otro país; (d) establecer normas y directivas que ayuden al comercio de los servicios entre la población nacional de ambos países; (e) supervisar el cumplimiento de los derechos y obligaciones estipulados en el tratado para ambos países, a través de mecanismos eficientes que solucionen los problemas dados por la operaciones del comercio exterior.

Para establecer un TLC se requiere invertir tiempo de estudio y análisis en el cual se lleguen a conocer las leyes y prácticas comerciales del país con el que se negocia, asimismo se debe investigar a fondo la operatividad de los sectores dedicados a la producción y a otros sectores comerciales.

Un TLC constituye un pacto integral comercial, que abarca temas de gran importancia de la relación económica entre los implicados. En cuanto al mercado de bienes, abarca aspectos que poseen relaciones con barreras no arancelarias y arancelarias, normas sanitarias y fitosanitarias, normas de origen, salvaguardias, así como también mecanismos que ayuden a la defensa comercial, algunos de los principales TLC vigentes que tiene el Perú son los siguientes: Tratado de Libre Comercio Perú – EE.UU, Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá, Tratado de Libre Comercio Perú – Singapur, Tratado de Libre Comercio Perú – Tailandia. Tratado de Libre Comercio Perú – EFTA, la operatividad y alcances de dichos tratados deben ser analizados por la industria Arequipeña del calzado en aras de optimizar la determinación de mercados potenciales rentables.

Según el Ministerio de Comercio y Turismo [MINCETUR] (2011), existe un tratado de libre comercio (TLC) con los Estados Unidos, dicho tratado tiene por objetivos generales lo siguiente: (a) acceso preferencial del Perú al intercambio comercial con la economía más

grande del mundo, este tratado puede mejorar la competitividad del Perú, sobre todo con respecto a las exportaciones en comparación a otros países de la región, (b) Perú se torna en más atractivo para la inversión extranjera, atrayendo más flujos de inversión, (c) establecimiento de una reglamentación fija y ordenada para el comercio de bienes, servicios e inversiones, como consecuencia de esto los intereses peruanos en los Estados Unidos estarán protegidos.

Con la Unión Europea existe un tratado de libre comercio (TLC) que apunta a los siguientes objetivos, (a) buscar la entrada de productos de exportación peruanos a los países de la Unión Europea, creando vínculos comerciales sólidos a largo plazo, (b) llegada de productos peruanos más económicos mercados europeos, (c) establecer reglas fijas y concisas en el intercambio de bienes y servicios, (d) establecer mecanismos comerciales que protegen a la empresa peruana.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con la información del BCRP (2017b) en el periodo 2001-2008, el PBI tuvo un crecimiento hasta 9.1%, en el 2009 tiene una caída abrupta por la crisis financiera global, del 2010-2014 fue descendiendo hasta 2.4% producto de la inestabilidad del país por los conflictos sociales, 2015-2016 está teniendo un ligero crecimiento 3.9%. En la Tabla 11 se muestra la demanda interna la cual tuvo años de crecimiento prolongado, destacando el 2010 donde se obtuvo el mayor valor del periodo entre los años 2003 - 2016, en el 2016 se encuentra por debajo de los valores normales de años anteriores, además las exportaciones en el 2016 muestran un crecimiento de tres veces su valor aproximadamente, este dato es positivo ya que las exportaciones van en crecimiento en comparación con años anteriores.

En la Figuras 10 y 11, se muestran las tendencias de la balanza comercial y del PBI del Perú del periodo que va entre los años 2001 al 2016, donde se observa que el PBI tiene un comportamiento positivo hasta el 2008, el 2009 se muestra una caída por la crisis financiera,

el 2016 es alentador ya que muestra una tendencia alcista después de la última caída del 2014.

Según el BCRP (2017c) la inflación en el periodo de los años 1988-1990, tuvo valores exorbitantes llegando a tener una inflación del 7,481.7%, en la crisis por la burbuja financiera del año 2008 alcanzó un valor de 5.8%, en el año 2010 se tuvo el valor más bajo del periodo que fue de 1.5%; a partir de los años 2011 al 2016 tiene un comportamiento que se encuentra entre los valores de 3.2%-3.7%.

Tabla 11

Demanda Interna, PBI, Balanza Comercial 2003-2016

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Demanda Interna	3.6	2.7	4.2	11.4	12.1	13.6	-3.3	14.9	7.7	7.3	7.3	2.2	3.1	0.9
a. Consumo privado	2.5	3.4	3.7	6.2	8.6	8.9	3.1	9.1	7.2	7.4	5.7	3.9	3.4	3.4
b. Consumo público	3.9	4.1	9.1	7.6	4.3	5.4	13.0	5.6	4.8	8.1	6.7	6.1	9.8	-0.5
c. Inversión bruta interna	7.6	-0.7	3.0	34.7	27.4	30.0	-23.8	37.8	10.0	6.5	11.4	-3.2	-0.7	-4.9
Inversión bruta fija	5.5	6.4	11.7	19.6	22.2	24.6	-1.6	22.8	5.8	16.3	7.7	-2.5	-5.0	-5.0
Privada	6.3	8.1	12.0	20.1	23.3	23.9	-9.1	25.5	10.8	15.5	6.9	-2.3	-4.4	-6.1
Pública	2.3	-0.2	10.2	17.5	17.1	27.9	32.9	14.2	-11.2	19.9	10.7	-3.4	-7.3	-0.5
2. Exportaciones	6.2	15.2	15.2	0.8	6.8	7.1	-0.8	1.4	6.9	5.8	-1.3	-0.8	3.5	9.7
4. Importaciones	4.2	9.6	10.9	13.1	21.3	24.1	-16.7	26.0	11.6	10.7	4.2	-1.4	2.5	-2.3
3. Producto Bruto Interno	4.2	5.0	6.3	7.5	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	3.9

Nota. Tomado de "Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)," por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_02.xls).

Además el MEF (2017b) indicó que el riesgo país EMBI + el Perú tiene un valor de 1.31% con tendencia a bajar, además es el más bajo de la región: Brasil (2.84%), México (2.03%), Chile (1.35%), Colombia (2.03%). Por este motivo el Perú es más atractivo a los inversionistas en comparación con los demás países.

En el caso de las importaciones existe la Política de aranceles de Aduanas, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2011) reglamenta el pago de impuestos por medio del D.S. N° 238-2011-EF, conformado por 7,554 subpartidas; la estructura del arancel está compuesta por el código de subpartida nacional, designación de la mercancía y el derecho de aduana ad valorem (% del valor CIF).

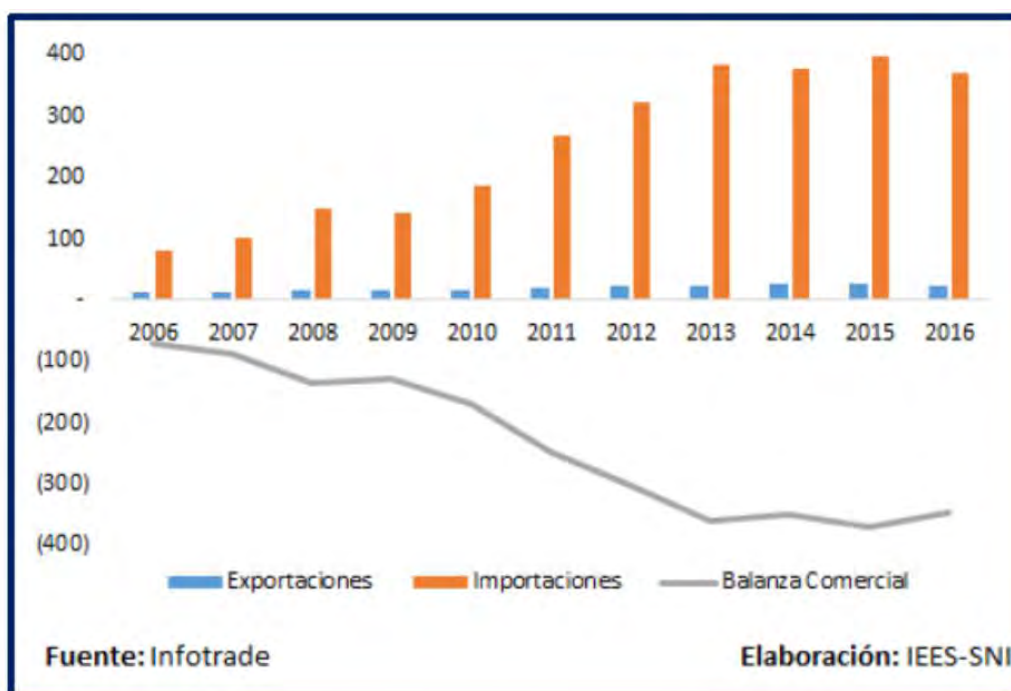


Figura 10. Balanza comercial (2006-2016)

Tomado de “Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017” por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).

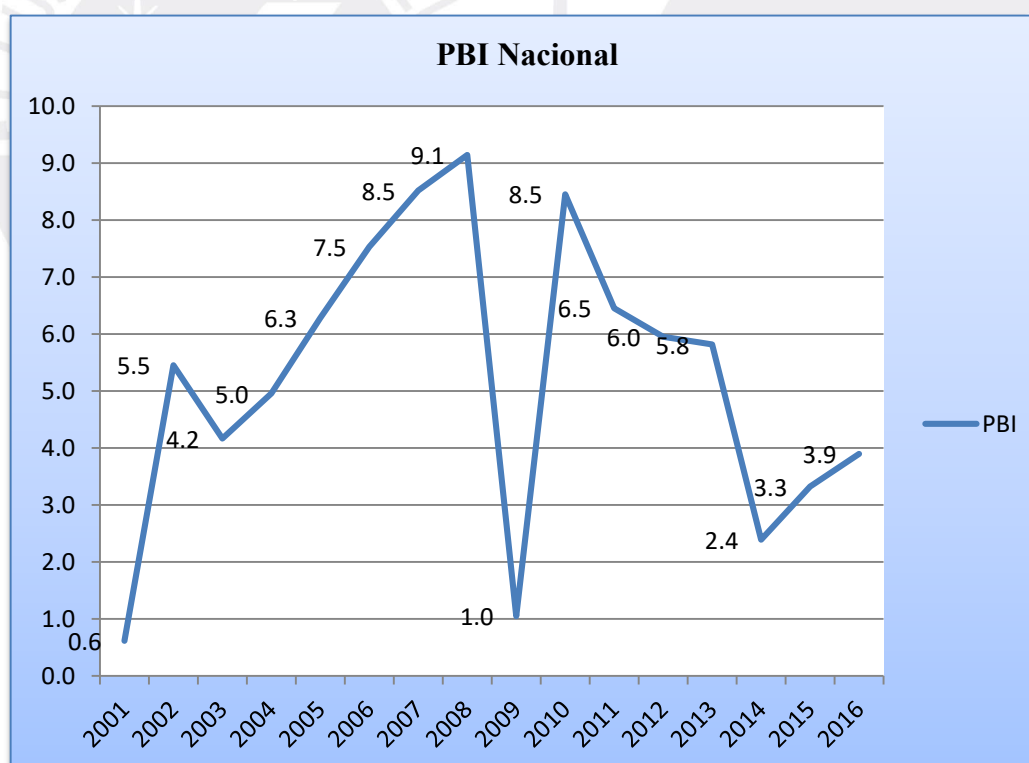


Figura 11. PBI nacional (2001 – 2016).

Adaptado de “Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales),” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017b (http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_02.xls).

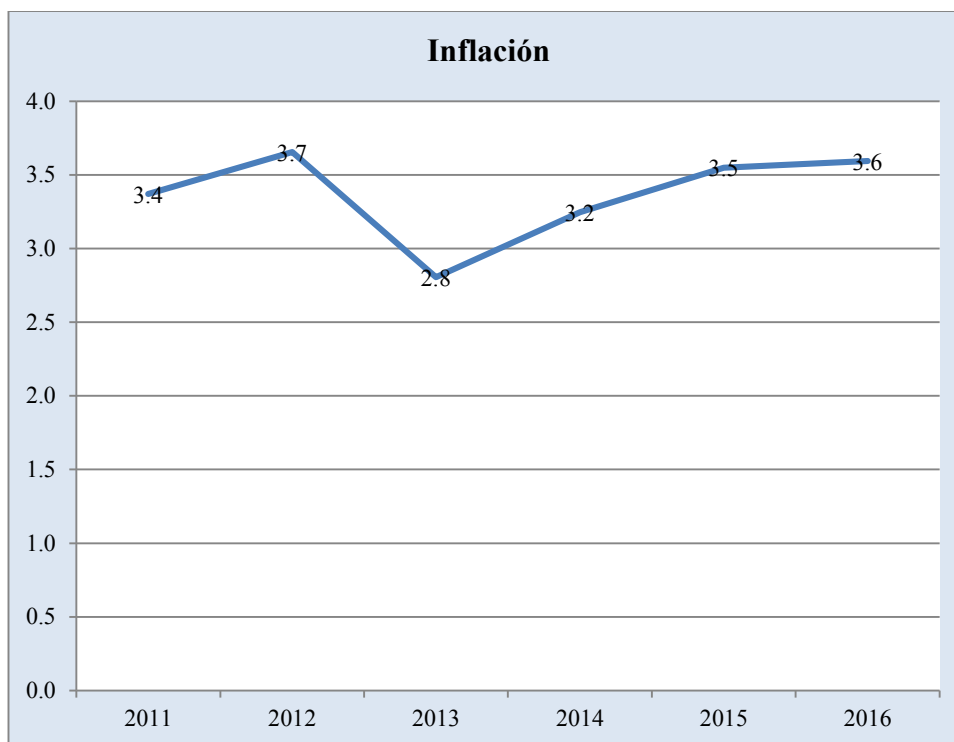


Figura 12. Inflación 2011 – 2016.

Adaptado de “Inflación desde 1901 (Variación porcentual promedio anual),” por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017c (http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_09.xls).

En cuanto a la mano de obra para el sector calzado, se puede referir lo siguiente, según Soto (2007) en su tesis *la Competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano Plazo* (Caso Pyme Tobbex International y el papel de Citeccal) expone que el sector calzado generó aproximadamente 80,000 puestos de trabajo directos, distribuidos de la siguiente manera: 41% creados en la mediana empresa, 34% en la microempresa y 25% en la pequeña empresa.

En cuanto a las funciones ejecutadas por el trabajador de esta industria se tiene para el proceso productivo la de armadores, cortadores, aparadores y otros, y uno de cada cinco trabajadores es ayudante de producción es decir que no es una mano de obra calificada, las destrezas aprendidas se dieron en trabajos anteriores, en empresas del rubro o a través de una tradición familiar. Las remuneraciones van de acuerdo a la ocupación desempeñada de esta forma para el 2005 un modelista de calzado en promedio ganaba un monto de USD 280

mensuales, un operario de producción ya sea armador o aparador gana en promedio S/800 a S/850 mensuales.

En cuanto a la demanda para mercados objetivos según Mundipress (2016) en su Anuario del Sector Mundial del Calzado 2015, la producción de calzado a nivel mundial sobrepasó en el año 2015 los 23,000 millones de pares. Un 86.8% del calzado que compra en todo el mundo es producido en el continente asiático, por supuesto con China como el principal a nivel mundial. Sólo hay dos países no asiáticos que se encuentran entre los diez principales productores de calzado en el mundo, estos son Brasil y México, Italia ha pasado en esta lista de fabricantes al lugar duodécimo.

En cuanto al consumo del calzado, según Mundipress (2016) en su Anuario del Sector Mundial del Calzado 2015 refiere lo siguiente: El continente asiático continuó el 2014 como el mayor consumidor de calzado del mundo, con un porcentaje promedio del 53% del total, es decir una relación de uno de cada cinco pares en el mundo. Indonesia tuvo un aumento considerable en su consumo para el 2015, pero lo más importante a resaltar es el consumo de Estados Unidos que creció 6.4% en el 2015 y Europa la cual a pesar de que tuvo un ligero retroceso en países como España para el 2015 de 10%, continúan siendo los grandes protagonistas del consumos del calzado mundial con una promedio del 16% cada uno.

En cuanto a la importación de calzado a nivel mundial según Mundipress (2016) en su Anuario del Sector Mundial del Calzado 2015, refiere que Europa continúa en el primer lugar de las importaciones mundiales con una cuota de 36% del total, cabe resaltar que dicha participación ha descendido en los últimos años.

Estados Unidos como país individual sigue siendo el mayor importador de calzado en el orbe, pues compra uno de cada cinco pares en el mundo. Es importante considerar que los países que son un mercado potencial importante dentro de Europa son Reino Unido y Alemania con porcentajes de importación de 6.9% y 5.9% respectivamente, dentro de este

mercado potencial importante se encuentra Japón el cual tiene el 4.9% de la importación mundial, de esta manera en un mediano plazo se puede considerar expandir las operaciones de la industria Arequipeña de calzado de gama alta a estos tres países, para esto se tendrá que identificar sus preferencias y niveles de poder adquisitivo con objeto de satisfacer eficientemente sus demandas comerciales.

Existen diversas entidades que subvencionan proyectos, a nivel nacional se tienen a bancos como Scotia Bank, BBVA, entre otras empresas privadas y dentro de las entidades internacionales se tienen a organizaciones como AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional), USAID (United States Agency for International Development), Europeaid, Fondo Italo – Peruano, Fondo Perú – Japón, Perú Canadá entre otras.

Es importante no contar con una financiación importante inicial para la creación del Clúster de Calzado de gama alta de la Región Arequipa, sino más bien debe crearse y posicionarse el mismo económicamente a través de acciones viables y comprobables para poder obtener un financiamiento por parte de una organización nacional o internacional.

Según el World Footwear Yearbook (2013) indicó que las importaciones de calzado en otros países se distribuyen de la siguiente manera, en primer lugar está Europa, es el principal continente importador con una participación en el mundial de 46.7% que equivale a 50,474 millones de dólares, en segundo lugar se encuentra Norte América con el 27.1% que equivale a 29,272 millones de dólares, en tercer lugar se encuentra Asia con una participación del 18.8% que equivale a 20,345 millones de dólares, en cuarto lugar se encuentra Sudamérica con una participación de 2.9% que equivale a 3,142 millones de dólares, en quinto lugar se encuentra África con una participación de 2.8% que equivale a 3,003 millones de dólares, por último se encuentra oceánica son solo 1.7% de participación que equivale a 1,831 millones de dólares. Esto demuestra que los principales mercados de exportación por parte del sector del calzado de Arequipa, son los que tienen mayores niveles de importación

como Europa y Norteamérica por lo tanto existe una intensa competencia con otros sectores de calzado a nivel mundial.

El BCRP (2017a) en su Reporte de Inflación 2017 indicó que la evolución del PBI a nivel mundial después de la crisis del 2008, está evolucionando paulatinamente por el aporte de países como China o los países en desarrollo, además también refiere que existe mucha variabilidad en el PBI de Estados Unidos entre el periodo 2007 al 2016, dicha variabilidad también existe en el continente Europeo por lo tanto estos escenarios generan inestabilidad económica en estos países.

En la Tabla 12 se puede apreciar que hay un incremento de 1.9 de millones de toneladas del 2015 al 2016, sin embargo la proporción en cuanto a movilización de mercaderías en contenedores es del 44.3%, esto se mantiene en el periodo e incluye productos manufacturados como el calzado de gama alta.

Tabla 12

Movimiento Portuario del Perú según la Asociación Portuaria Nacional (APN) en Millones de Toneladas

	2015	2016
Total TN	42.3	44.2
% Contenedores TEU (Contenedores de 20 pies de largo)	44.30%	44.30%
% Mercancía no Contenerizada	55.70%	55.70%

Nota. Tomado de “Principales Puertos Peruanos 2016,” por Desarrollo Peruano, 2017 (<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/02/principales-puertos-peruanos-2016.html/>).

Además en la Tabla 13 se muestra un crecimiento del 2009 al 2010 de 170,147 contenedores, lo cual representa un incremento del 8%, para las exportaciones Peruanas estos datos son importantes, ya que significa que el Perú está creciendo en la exportación de productos manufacturados.

Según los valores presentados en la Tabla 14 se concluye que los puertos del Callao y Matarani serían la opción más viable para exportar a destinos como Europa y Estados Unidos, en cambio los puertos de Paita y Pucallpa serían los más viables para destinos dentro de la región como Colombia y Brasil, esta determinación estratégica para la salida de mercaderías se da en función a una más rápida y eficiente operatividad exportadora del Clúster.

Tabla 13

Total en Contenedores TEU (Contenedores de 20 Pies de Largo) Movilizados por Terminales Portuarios Peruanos

	2010	2009
Contenedores TEU	2,299,284	2,129,137

Nota. Tomado de “Principales Puertos Peruanos 2016,” por Desarrollo Peruano, 2017 (<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/02/principales-puertos-peruanos-2016.html/>).

Tabla 14

Principales Puertos Peruanos (Millones de TN)

	Movilización de carga año 2016	% Nacional de movilización	Embarco/Desembarco de Contenedores	% Nacional Embarco/Desembarco
1 Callao	31.10	70.40	2,054,970	89.4
2 Matarani	6.40	14.49	17,735	
3 Paita	2.15	4.87	219,226	
4 Pucallpa	0.16	0.35	482	

Nota. Tomado de “Principales Puertos Peruanos 2016,” por Desarrollo Peruano, 2017 (<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/02/principales-puertos-peruanos-2016.html/>).

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ] (2012), los precios promedio del Fob (Free on Board) de calzado de cuero en los Estados Unidos son: de China 7.00 USD, Brazil 9.29 USD, Indonesia 9.73 USD, India 13.26 USD, México 17.30 USD, España 18.50 USD, Italia 22.70 USD.

Datos informativos de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (2015), indicaron que Arequipa alcanzó una inflación de 3.69%, esta fue mayor que en el 2014, la

cual fue de 3.21%, sin embargo esta inflación fue menor a la que se observó en Lima, este aumento se debe a variables como el tipo de cambio que ha evidenciado un incremento además también hubo un crecimiento en los precios de los bienes y servicios en la ciudad de Arequipa, como artículos para el cuidado y conservación de la salud y servicios médicos y también el incremento de los precios de los bienes y servicios en el sector de transportes y comunicaciones y por último en los bienes relacionados a ropa y calzado.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

En la Tabla B1 se muestran datos de la población censada, los datos presentados por ISAT (2011) en referencia a los datos poblacionales el año 2007 el Perú tenía una población total de 27'412,157 habitantes, en ese año la población rural representó el 24.08% y la urbana el 75.92%; por género las mujeres representaron el 50.3% y los varones el 49.7%; por último Lima concentraba el 31% de la población (Ver Apéndice B).

La publicación del INEI (2016) indicó a mediados del año que el Perú tenía una población total de 31'488,625 habitantes, el 49.9% son mujeres y el 50.1% son varones; además la mayoría de habitantes se encuentran en la costa con un 55.9% de habitantes, la sierra tiene 29.6% y la selva 14.5%.

Se aprecia en la Tabla B2 que el analfabetismo en el Perú ha disminuido desde el 2001 al 2015 en 4.5%, esto significa que la población accedió a la educación básica en mayor proporción, sin embargo se evidencia diferencias marcadas entre los departamentos que tienen mayores recursos y los que no los poseen (Ver Apéndice B).

Arellano (2000) definió los estilos de vida como la personalidad grupal, es decir los comportamientos de un grupo de personas de una sociedad, estos comportamientos tienen características socios demográficos, psicológicos, de comportamiento, de equipamiento e infraestructuras; de acuerdo a sus ingresos y modernidad en su vida, se divide en dos tipos de estilos de vida: (a) proactivos, (b) reactivos.



Figura 13. Estilos de vida.

Tomado de “Los votos de los estilos de vida, por Rolando Arellano” por Arellano, 2016 (<http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/votos-estilos-vida-rolando-arellano-270554>).

Según Arellano (2016) el segmento: (a) constituido por los sofisticados representan el 7% de la población, tiene tendencias innovadoras y están a la vanguardia en las mismas, dan mucha importancia al estatus, con ambiciones personales y profesionales fuertes, (b) los progresistas representan el 21% de la población, estos buscan en forma constante el progreso personal y familiar, aquí se incluyen los dos extremos socio económicos, los muy ricos como comerciantes mayoristas y los pobres como vendedores ambulantes, los cuales por su forma de trabajo no tienen tiempo para seguir las tendencias económicas, políticas y sociales, el grueso de estas personas son de carácter inmigrante, (c) las modernas que representan el 27% del total, se preocupan mucho de su imagen personal, buscan desarrollarse profesionalmente fuera del país, son reacias al machismo, tienen tendencia a comprar artículos de marca, (d) los formales representan el 20% de la población, constituido por hombres formales que dan mucho valor a su nivel social, tienen un espíritu social, por ende generalmente están muy informados en cuanto a temas políticos y sociales pues buscan ser reconocidos por sus homólogos, los formales generalmente son dependientes o auto empleados de mediano y

buen nivel, (e) las conservadoras que representan el 17% de la población constituida por amas de casa con carga familiar responsables de la familia, se visten de manera austera y conservadora, escuchan muchas noticias, ven programas nacionales y telenovelas y su principal preocupación se centra en la salud y educación de los hijos, (f) los austeros que representan el 8% de la población, que cuentan con bajos recursos económicos, de actitud pasiva resignados a las vicisitudes de la existencia, pues prefieren una vida sin mayores cambios para evitar complicaciones. Tienen pensamiento asistencialista pues desean que el gobierno soluciones su problemas y necesidades.

En la Tabla C1 se muestra el gasto urbano más el gasto rural, se aprecia que en los NSE A, B y C hay un Target Group potencial que es atractivo para la industria, ya que el gasto mensual en Vestido y Calzado de S/174, y S/101, S/108; para el NSE C1 y para el NSE C hace que estos segmentos puedan acceder al calzado de gama alta, principalmente bajo una modalidad de crédito, usando generalmente los circuitos Visa y Master Card; sobre todo para el NSE C, que de esta forma no verá tan reducido el gasto promedio al cual están acostumbrados a realizar que es de S/101 mensual para la industria relacionada con la producción de calzado (Ver Apéndice C).

En Tabla C2, se muestra que los rangos de consumo mensuales en Vestido y Calzado para los Niveles Socioeconómicos AB con S/174, S/101 para el NSE C y de S/107 para el NSE C1, posibiliten el acceso al calzado gama alta consiguiendo créditos que posibiliten realizar compras, al igual que en el cuadro anterior se considera que el crédito es importante, sobre todo para sectores tan expectantes como los NSE C2, D, E que necesitan de estas “ayudas” de consumo para no ver disminuida su capacidad de compra en relación con su ingreso (Ver apéndice C).

Es importante resaltar que no existe una diferencia muy grande con el destino de consumo que tienen los NSE C, C1, NSE C2 con el NSC D, diferencia de solo S/20 mensual,

con lo cual se considera que con una correcta de estrategia de acercamiento de mercadotecnia se podría llegar también a este segmento.

Se analiza la Tabla C3 donde se muestra que en Lima Metropolitana el promedio de ingresos y gastos es mayor que la media registrada a nivel nacional, por lo tanto el mercado potencial es aún más atractivo, en donde el gasto mensual del NSE A mensual para Vestido y Calzado asciende a S/ 253 y de S/ 136 para el NSE B. Con el análisis de estos indicadores se puede determinar que el mercado objetivo más idóneo dentro del Perú para las ventas de calzado de gama alta es la capital Lima, donde el conjunto expectante del consumo estaría constituido por los NSE A,B,C,C1, los cuales pueden dirigir su consumo por medio de préstamos bajo la modalidad del crédito. El alcanzar otros NSE, puede depender de una estrategia bien planteada de publicidad y marketing que genere la necesidad de compra en los consumidores, por supuesto siempre bajo la modalidad de consumo vía crédito o préstamos, principalmente bajo las tarjetas bancarias Visa, Master Card, entre otras, este mercado interno por ende podría ser potencialmente rentable para la industria Arequipeña del calzado (Ver Apéndice C).

Según The Organization for Economic Co-operation and Development [OECD] (2017, 14 de mayo) las siguientes economías han incrementado su gasto en calzado de la siguiente manera: (a) EE.UU. en 1.28% lo cual equivale a 233.32 USD, (b) Reino Unido en 6.88% lo cual equivale a 154.03 dólares y (c) solamente Francia disminuyó su gasto en 0.21% lo cual equivale a 138.64 USD. Estas variaciones invitan a la industria Arequipeña del calzado a proveer dichos países con calzado de buen precio y alta calidad.

World Footwear (2012) & el Banco Mundial (2017) indicaron que en los últimos años se ha incrementado el consumo per-cápita en la Unión Europea en cuanto a calzado de calidad, ya que paulatinamente los países de la Unión Europea van superando la crisis económica, sobre todo en los índices de empleo. Dentro los países clientes de calzado de España se desea resaltar lo siguiente. En los Estados Unidos el consumo per cápita de calzado familiar se ha incrementado,

puesto que en el 2015 los Estados Unidos consumió 7.6 pares de zapatos al año, Francia consumió 6.3 pares de zapatos al año y Reino Unido consumió 8.6 pares de zapatos al año, lo cual refleja un consumo incrementado en el 2015 en 5.6%, 3.4% y 6.2% para estos países respectivamente.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el Perú los temas relacionados con Ciencia, Tecnología e Innovación son responsabilidad del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [Concytec] (2016), los cuales manifiestan la problemática en el país en este ámbito, en primer lugar el Perú necesita un desarrollo de tecnología mayor a causa de las necesidades actuales, es por esto que se deben tener programas de formación de investigación en las universidades, que debe estar acorde con los centros de investigación y la adecuada infraestructura. En segundo lugar no existen los incentivos suficientes en ciencia y tecnología e innovación, desde el financiamiento necesario ni apoyo del gobierno. En tercer lugar no existe personal dedicado a la investigación y los que existen no están calificados, la capacitación es limitada. Por último los laboratorios y centros de investigación no tienen la calidad ni los recursos suficientes para desarrollar investigación. Arequipa como segunda ciudad del Perú, debe tener una educación, escolar, técnica y profesional que esté ligada a la llegada de los adelantos tecnológicos e informáticos para el Perú, en orden de dar potencial al desarrollo y crecimiento de cualquier industria, en este caso específico a la industria Arequipeña del Calzado.

Según Palaco (2016) la tecnología en la red de microempresarios de Socabaya, se puede clasificar de la siguiente manera: a) nueva y moderna con una antigüedad mayor a cinco años, b) tradicional con una antigüedad menor a 15 de años, c) antigua con una antigüedad menor a 25 años, d) obsoleta maquinaria que supera los 15 años de antigüedad. En la industria Arequipeña del calzado la mayor parte de tecnología es nueva, moderna y

tradicional que representa aproximadamente un 90% del total. Además para los microempresarios las tecnologías de comunicación no son un tema relevante para aplicar en la industria del calzado.

Con respecto al uso de internet, en la Tabla B3 se muestran los datos por departamento; según el INEI (2017b) el 41% de la población utiliza el internet ya sea desde cabinas públicas, centro de estudios, el trabajo, hogar; en edad a partir de seis años; además el uso de internet ha ido en aumento, en todas los departamentos del Perú (ver Apéndice B)

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según el Ministerio del Ambiente [MINAM] (2005) por medio de la Ley General del Ambiente N° 28611 refiere el derecho irrenunciable de toda persona a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, y el deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, definiendo a éste último y sus componentes como el conjunto de elementos físicos, químicos y biológicos de origen natural o antropogénico, que en forma individual o asociada ayudan al desarrollo de la vida. Dicho desarrollo debe expresarse en cualquier procedimiento productivo, sobre todo en la industria Arequipeña del calzado.

Por su naturaleza productiva dicha industria emplea materiales de riesgo tóxico, riesgos que deben tomarse muy en cuenta sobre todo si la demanda aumenta por parte de mercados externos, pues según Mercados de Medio Ambiente (2015, 24 de agosto) existe un estudio llamado Proyecto LIFE+ CO2Shoe el cual consistió en analizar la duración o ciclo de vida de 36 modelos de zapatos fabricados en la Unión Europea, en dicho análisis se obtuvo como resultado que por cada par de zapato fabricado se originó una emisión de CO₂ de 1.3 kg hasta 25.3 kg., emisión de dióxido de carbono resultante en un 58% a causa de la fabricación de componentes como la plantilla, lengüeta, piel y suelas. Un 16% restante se debió al empaquetado y envasado, un 11% para los procesos de montaje y acabado y finalmente el 6% restante en la distribución del producto terminado.

La cantidad de residuos que se emiten y generan en la industria del calzado, está en función de la tecnología obsoleta utilizada para el proceso productivo, así como de las materias primas o productos intermedios, componentes físicos y químicos, combustibles, etc. es por ello que organismos del sector ambiental se vienen preocupando por la eliminación de aquellos residuos, lo que ha impulsado la búsqueda de nuevas fuentes tecnológicas para la producción de calzado.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Del Análisis PESTE se puede determinar la matriz EFE

Tabla 15

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Acuerdos comerciales vigentes firmados por el Perú con los Estados Unidos y la Unión Europea	0.12	2	0.24
2	Alto poder de negociación de España con clientes externos (Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania)	0.15	2	0.30
3	Demanda creciente de calzado exclusivo en mercados objetivos (Estados Unidos, España).	0.15	2	0.30
4	Incremento del poder adquisitivo en los Estados Unidos y en los mercados europeos clientes de España (Francia, Reino Unido e Italia)	0.08	1	0.08
5	Entorno económico nacional creciente, atractivo para la inversión externa.	0.1	2	0.2
Subtotal Oportunidades		0.6		1.12
Amenazas				
1	Situación política inestable por temas de corrupción que desalienta la inversión	0.05	1	0.05
2	Legislación local ineficaz que ralentiza el dinamismo del sector	0.1	2	0.2
3	Mayor nivel de competencia en mercados objetivos (Estados Unidos, Unión Europea)	0.09	1	0.09
4	Estándares de calidad productiva y medio ambiental exigentes en los mercados objetivos (Estados Unidos, España).	0.1	1	0.1
5	Mejores capacidades tecnológicas de competidores asiáticos.	0.06	2	0.12
Subtotal Amenazas		0.4		0.56
Total		1.00		1.68

Nota. Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Al elaborar la MEFE se ha podido identificar 10 factores determinantes de éxito, divididos en seis oportunidades y cuatro amenazas, la ponderación total obtenida fue de 1.68, este puntaje está por debajo del promedio, esto significa que la industria Arequipeña del calzado no está aprovechando las oportunidades, ni neutralizando las amenazas. Los factores determinantes de éxito propuesto fueron obtenidos del análisis PESTE y está enfocado al mercado de Estados Unidos y España.

3.5. La Industria Arequipeña del calzado y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Para la fabricación del calzado en Arequipa es necesario tener proveedores de los siguientes insumos: (a) cueros, (b) plantas, (c) forro, (d) plantilla, (e) etiquetas, (f) cajas, (g) bolsas, en el mercado arequipeño existen proveedores para la mayoría de insumos. Según Foncodes (2012) existían 15 empresas formales a nivel nacional para cueros, de las cuales cinco estaban ubicadas en Arequipa, el resto de empresas de cueros se ubican en Lima y la Libertad; las empresas más conocidas son Curtiembre Austral SA ubicada en Arequipa con una capacidad de producción de 160,000 pies², y Curtiduría Orión ubicada en Trujillo con una capacidad de 65,000 pies². En los demás insumos se tienen: (a) seis empresas proveedores de plantas ubicadas en Lima; (b) siete empresas proveedoras de forro ubicadas en Lima, Arequipa y la Libertad; (c) cinco empresas proveedoras de plantilla ubicadas una en Arequipa y las demás en Lima y La Libertad; (d) siete proveedores de etiquetas en Lima, Arequipa y La Libertad; (e) Proveedores de Cajas y Bolsas solo se tiene un proveedor en cada caso localizados en Lima.

Por lo tanto en los insumos donde no se cuenta con muchos proveedores tienen un mayor poder y sobre todo cuando el insumo no se encuentra en el mercado arequipeño, que obliga a los fabricantes de calzado solicitar la materia prima de Lima o la Libertad aumentando los costos por envío.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2017) indicó que la producción de calzado en el Perú está destinada principalmente para abastecer el mercado nacional, la mayor demanda es solicitada por los sectores de construcción con un 34.4% del total de la producción de calzados, servicios de protección y seguridad con 8.9%, los fabricantes de calzado con 18.7%; limpieza, servicios de apoyo a edificios con 7.0%, administración y defensa pública con 6.0%, extracción de minerales metálicos 4.9%, industria básica de hierro y acero 3.3% como los principales.

Según la SNI (2017), en el 2016 las exportaciones alcanzaron 22.4 millones de dólares esta cifra es menor en 17.4% en comparación con el 2015; se exportó a los siguientes países Chile 6.1 millones de dólares, Estados Unidos 4.2 millones de dólares, Colombia 4.0 millones de dólares, Ecuador 3.5 millones de dólares y México 730 mil dólares.

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010) se señaló que los Estados Unidos ocupa el primer mercado para las exportaciones españolas, representando un crecimiento del 25,4%, como mercado externo de la Unión Europea, con esto los Estados Unidos se convirtió en el noveno cliente de calzado para España. Cabe resaltar que dicho intercambio comercial tuvo una tendencia creciente en cuanto a las variables volumen y precios se refiere, sobre todo para los zapatos del consumidor femenino, esta tendencia sitúa a España en segundo puesto en cuanto a precios por par después de Italia. En cuanto a las marcas españolas de calzado, estas tienen como principal estrategia el ingreso a canales de distribución tales como boutiques o a pequeñas tiendas donde el principal atributo sea la exclusividad, esta estrategia se da para contrarrestar las dificultades de competir con los grandes almacenes estadounidenses, por lo expuesto se puede aseverar que la industria del calzado español tiene un alto poder de negociación para con el mercado de los Estados Unidos.

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX] (2016) se determinó, que Francia obtuvo el 22% del total de las exportaciones españolas de calzado, es decir que compró alrededor de 34,7 millones de pares producidos por el país ibérico, compra que alcanzó unos 626 millones de euros, con esto se puede aseverar que el calzado español es visto como diferenciado en cuanto a calidad y precio, de esta forma la industria de calzado español también goza de un buen nivel de poder de negociación en relación al mercado francés.

Según el International Trade Centre [INTRACEN] (2016b), el Reino Unido en el año 2016 alrededor de \$141,178.000.00 millones de calzado fabricado en España, con esta cifra dicho país ocupó el puesto número nueve en el ranking de países que venden calzado al Reino Unido, el cual según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016), el Reino Unido se ubica en el cuarto país de destino comercial de calzado español después de Francia, Italia y Alemania sobre todo para los segmentos de gama media y media alta. Dicha fuente también refirió, refirió que más del 50% de la producción de calzado se manufacturó en la Comunidad Valenciana, pues en la provincia de Alicante opera el mayor clúster de la industria española de calzado. Como factores que determinan la demanda en este mercado tenemos la moda y la calidad, factores muy relevantes sobre todo para el género masculino. Por lo expuesto la industria de calzado de España también tiene un considerable poder de negociación en el mercado inglés.

Según INTRACEN (2016b), se refiere que Alemania exportó a los Estados Unidos un total de 186'156,000.00 millones de dólares para el año 2016, este país penetró a dicho mercado a través de productos de alta calidad y modelos innovadores y exclusivos, esta política comercial le permitió a Alemania tener un crecimiento del 44% con respecto al año anterior, determinándose con ello el gran poder de negociación de tipo dominante frente a los compradores estadounidenses. Es importante acotar que según el Instituto Español de

Comercio Exterior [ICEX]. (2010) el consumo per cápita de calzado masculino es de 5.3 pares y el femenino de 4.0 pares al año, esto denota que el segmento femenino es más difícil de satisfacer, dada la búsqueda de calidad, innovación y originalidad.

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016) refirió que los factores que determinan la compra de calzado son los siguientes, (a) 69% compran calzado porque necesidad de renovación, el 47% debidos a ofertas existentes, 37% por impulso y el 27% para lucirlos en un evento en particular, (b) 56% compran en función a la amplitud y profundidad de las líneas de productos, 46% en función a la calidad y precio del calzado, 29% en función a la exposición y promoción del producto en tienda, (c) 77% en función de la comodidad, 58% en función del mix calidad y precio, 51% enteramente por la calidad del calzado y 31% en función al estilo del calzado. A través de estos valores podemos determinar varias estrategias para ser más competitivos en mercados externos.

Además Álvarez (2015) indicó que la industria española de calzado según los datos del año 2013, exportó 134.9 millones de pares de calzado (que significó 2,260.4 millones de euros) y solo produjo 96.5 millones de pares de calzado, es decir existe un déficit ya que con la producción interna no satisface los mercados externos, esto significa que la industria española de calzado por lo menos importó 38.4 millones utilizando el método de reexportación. En el 2013 se reportó una importación 317.1 millones de pares (2,069.8 millones de euros) para cubrir la demanda de sus mercados internos y externos.

La Federación de Industrias de Calzado Español [FICE] (2017) indicó que en el primer trimestre del 2017 las exportaciones alcanzaron 834.4 millones de euros que significaron una cantidad de 48 millones de pares, estos datos representan una caída del 1% en valor monetario con un tendencia creciente de 3.4% en volumen con respecto al año anterior; por países las exportaciones aumentaron: hacia Francia aumentó en 4.2%, hacia Alemania aumentó en 8.5%, hacia Italia aumentó en 10%, hacia EE.UU. aumentó en 7.3%.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La SNI (2017) lista los calzados fabricados a nivel nacional los cuales son: zapatos, zapatillas, botas o botines, sandalias, en la actualidad existen sustitutos para la gran variedad de calzados que existen en el medio. Según el Instituto Nacional del Emprendedor [INADEM] (2017), existen diversos tipos de calzado que pueden sustituir al calzado de cuero, por el material de fabricación hay de material sintético o PVC, de materiales naturales es decir de lona yute y por su estilo, las sandalias, huarache y pantuflas.

El calzado informal y deportivo podría ser denominado como el principal sustituto en mercados como el de los Estados Unidos, el posicionamiento de dicho tipo de calzado está teniendo cada vez más participación en años recientes, en donde conocidas marcas tales como Ralph Lauren y Lacoste le dediquen muchos esfuerzos operativos a la producción de este calzado cuyos grupos objetivos se encuentran principalmente entre los jóvenes y que por tendencia de uso reemplazan al calzado formal y elegante. Existen diversas marcas de consideradas de alta gama o de lujo como Yves Saint Laurent, Prada, Luis Vuitton, las cuales incorporan dentro la profundidad de su calzado cada vez más modelos de calzado informal, para ser distribuidos a través de canales de alta rotación como son los grandes almacenes de los Estados Unidos. Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010).

En relación directa al avance de la tecnología de materiales es que materias primas como el cuero cada vez tendrán más sustitutos, principalmente del orden sintéticos, esta tendencia ya está presente hasta el punto que el 50% de los zapatos hechos de cuero poseen suelas sintéticas y en general el calzado hecho en materiales alternativos al cuero representan el 55% de la producción mundial. Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Los posibles nuevos entrantes son los países a los que Perú realiza importaciones y que no participan actualmente en el mercado peruano, los inversionista podrían comenzar a

importar calzado de países como Italia, España, Alemania o Francia que están en el Top 15 de principales países exportadores.

Las barreras de entrada son las políticas arancelarias a las mercancías, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2012) por medio del D.S. N° 238-2011-EF establece los aranceles que son los impuestos a los bienes que son importados, Además la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2016) indicó que existen tratados de libre comercio, es decir, un acuerdo entre dos o más países, o entre un país y un bloque de países, de carácter vinculante (es decir, de cumplimiento obligatorio) y cuyo objeto es eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios para favorecer la captación de inversión privada.

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2014) refirió que un serio entrante al mercado de la producción de calzado de calidad, es Brasil según expuso la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Sao Paulo (2014), por ende en razón a la fuerte competencia en calidad y precios originada por los calzados de origen asiático, es que la industria del calzado de Brasil ha puesto mayor énfasis en la calidad y diseño, con dicha política se plantea ingresar a los segmentos de gama media y tener un puesto expectante en los de gama alta. Actualmente Brasil tiene como su principal mercado al de los Estados Unidos, con calzado de gama baja, pero además exporta a países europeos como Alemania y Francia, con calzado de gama media.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Según Hernández (2017) En México El municipio de León contribuye con el 32% del PIB del Estado de Guanajuato (el mayor porcentaje estatal), en donde La industria del cuero-calzado es la más importante en producción e ingresos con un 22%. En esta ciudad la fuerza laboral es muy joven puesto el que el 40% son menores de 30 años, que integran un total de 520, 000 con ingresos promedios de tres salarios mínimos, del total de las empresas

existente el 96% son Mypes. Otro ejemplo relevante según Wenzhou, de sol a sol (2004) es la Industria del Calzado de Guanajuato y León en México, la ciudad de León se encuentra ubicada en el Estado de Guanajuato, cuyas límites son al oeste con el Estado de Jalisco, al norte con el Estado de San Luis Potosí, al este con el Estado de Querétaro y al sur, con el Estado de Michoacán, además la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (2015) indicó que en el primer semestre del año 2015 las exportaciones del calzado mexicano ascendieron 10'796,516 pares que significaron un valor de USD 206'400,919 con un precio promedio por par de USD 19.12, se tuvo un incremento de 4.5% aproximadamente en volumen y valor en dólares, las exportaciones de calzado mexicano tuvo como principal destino los Estados Unidos con una participación del 83.61% del total.

Hernández (2017) destacó dentro del continente sudamericano a la industria colombiana de calzado ubicada al Norte de Santander y Santander en Colombia las cuales según el Centro de Desarrollo Empresarial (2011) producen entre el 18% y 8% respectivamente del total de la producción en Colombia, López y Huesta (2014) indicaron que en el 2014 las exportaciones en el sector calzado de Colombia ascendieron a 40 millones de dólares donde los principales mercados fueron los países sudamericanos, cabe destacar el TLC de Estados Unidos con Colombia lo cual hace que este mercado este como objetivo de la industria colombiana del calzado.

En Brasil está Río Grande do Sul que según Kvaternik, M. (2014) dicho estado es uno de los mayores productores de calzado y artículos de cuero en Brasil y considerado el mayor clúster calzadista del mundo pues se estima que conglomerada alrededor del 60% de los proveedores de esta industria y acapara el 80% de la industria de máquinas relacionadas al calzado. El 35% de la empresas del calzado de Brasil pertenecen a este clúster lo que hace que el 13.4% de las exportaciones en pares sean de esta provincia.

Datos indicados en Wenzhou, de sol a sol (2004) destacan la industria del calzado ubicada en China como la zona productiva de calzado de Wenzhou, Wenzhou es considerada una municipalidad con una población de más de 7'000,000 de habitantes, se ubica en la parte oriental de China, esta ciudad es conocida como “la capital del zapato”. En Wenzhou existen una gran cantidad de fábricas que ascienden a 4,000 aproximadamente, estas fábricas realizan el 25% del total de la producción empleando a 400,000 personas. Además la información indicada por Mundipress (2016) resalta la importancia de China en el sector calzado ya que este país en el 2015 fue el primer productor mundial con 13,581 millones de pares de calzado representando casi el 60%, además las exportaciones realizadas por China superan ampliamente los 9,800 millones de pares de calzado y representan casi el 70%; en ambos casos tanto producción como exportación en China refleja una caída porcentual de 15% aproximadamente con respecto al año 2014.

Según FICE (2017) con respecto a las importaciones realizadas por la industria española del calzado indicó que en el primer trimestre del 2017 China sigue siendo el principal proveedor de calzado hacia España que en volumen representa el 63% (55'252,306 pares) aproximadamente, sin embargo en valor en euros solo representa el 37% (301'833,008 euros) con un precio promedio de 5.46 euros. Además Brasil también provee calzado a España que en volumen representa 1.98% (1'728,540 pares) y en valor en euros representa 0.88% (7'139,229)

3.6. La Industria Arequipeña del calzado y sus Referentes

La industria Arequipeña del calzado, es una industria donde la mayoría de empresas son tipos pequeña y micro empresa, donde los calzados se fabrican de manera artesanal, y donde abundan la informalidad y el contrabando, además el ambiente de corrupción latente que se percibe en las instituciones gubernamentales crea un clima de desconfianza. Los pequeños empresarios luchan por sobrevivir en esta industria sin un rumbo definido de forma

individualista y de manera desordenada, por lo cual es necesario tener una estrategia que otorgue más probabilidades de éxito.

Si bien el mayor fabricante por producción es China, no es un buen referente por temas de calidad, sin embargo España, según Martínez (2015) director de Marketing de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE) afirmó que la crisis no afectó al sector calzado en España, al contrario es el segundo exportador de calzado en la Unión Europea, y líder en calzado de calidad junto con Italia que tiene marcas de renombre como Salvatore Ferragamo, su cuero empleado es uno de los mejores del mundo, además el calzado italiano impone tendencia de moda.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la industria Arequipeña del calzado, el cual compite principalmente en el mercado nacional, y en menor medida en el extranjero.

Con respecto al análisis del perfil competitivo del sector calzado para la región Arequipa, se han definido un total de seis aspectos para la medición del mismo, que a la vez son los factores claves de éxito afectan en general al desempeño de todos los competidores involucrados en la industria del calzado, estos son: (a) investigación y desarrollo, (b) diseño innovador y ergonómico, (c) infraestructura productiva industrial, (d) exclusividad – comodidad, (e) economías de escala, (f) conocimiento y experiencia.

La MPC está enfocada en identificar a los principales competidores de la industria del calzado, tanto a nivel nacional (Arequipa, Lima, La Libertad) así como a los principales competidores extranjeros de las regiones de Santander Colombia, Rio Grande do Soul en Río en Brasil, Guanajuato en México, Wenzhou en China. Se puede apreciar que a nivel nacional las industrias del calzado de Lima y La Libertad son los indiscutibles líderes con 1.37 resaltando que sus principales debilidades se encuentran en el aspecto del diseño y la

ergonomía, en cambio a nivel mundial Guanajuato y Sao Paulo comparten el liderazgo con 3.00 puntos dado que poseen fortalezas menores para siete de los factores claves de éxito, y ambos países tienen una fortaleza mayor en cuanto al conocimiento y experiencia. En cuanto a los demás competidores extranjeros el seguidor es Santander que denota debilidades menores para investigación y desarrollo.

Tabla 16

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Industria Arequipeña del calzado		Industria del Calzado de Lima		Industria del Calzado de La Libertad		Industria del Calzado de Rio Grande do Sul - Sao Paulo		Industria del Calzado de Santander		Industria del Calzado de Guanajuato		Industria del Calzado de Wenzhou	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Investigación y Desarrollo	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34	3	0.51	2	0.34	3	0.51	3	0.51
2 Diseño innovador y ergonómico	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
3 Infraestructura Productiva	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4 Garantía - Devolución productos defectuosos	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15
5 Calidad Estandarizada en productos terminados	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6 Exclusividad – Comodidad	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	1	0.18
7 Conocimiento y experiencia	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		1.10		1.37		1.37		3.00		2.83		3.00		1.94

Nota. 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor.

Adaptado *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

La Tabla 17 muestra la matriz MPR la cual denota el perfil referencial, para esto se ha tomado como referente a las regiones europeas de La Terza Veneto, Emilia Romagna, Toscana y Marche en Italia y de la región de la Rioja y Valencia en España, pues dichos países comparten las mismas fortalezas mayores y fortalezas menores lo cual los lleva a ser

pilares de la moda internacional en calzado de alta gama. Según The Leather Goods and Footwear Industry in Tuscany (2007), la región de Toscana Italia se alza como la principal zona productiva de Italia bajo el modelo de clúster, región que además está en la vanguardia de diseños de calzado de gama alta y según Miranda (2009) las regiones de La Rioja y Valencia en España son también las más representativas en calzado de gama alta en este país.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Tomando en cuenta los referentes de la industria

Tabla 17

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

	Factores clave de éxito	Peso	Industria Arequipeña del calzado		Industria del Calzado de La Terza (Veneto, Emilia Romagna, Toscana y Marche)		Industria del Calzado de La Rioja y Valencia	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Investigación y Desarrollo	0.17	1.00	0.17	4.00	0.68	4.00	0.68
2	Diseño innovador y ergonómico	0.20	1.00	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80
3	Infraestructura Productiva	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40
4	Garantía - Devolución productos defectuosos	0.15	1.00	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45
5	Calidad Estandarizada en productos terminados	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	3.00	0.30
6	Exclusividad – Comodidad	0.18	1.00	0.18	4.00	0.72	4.00	0.72
7	Conocimiento y experiencia	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40
	Total	1.00		1.10		4.00		3.75

Nota. 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor

Adaptado *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

A nivel nacional el Target Group para el calzado de gama alta se encuentra en el rango de los segmentos socioeconómicos A y B, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] (2016) el ingreso mensual promedio de estos segmentos es de S/6,364, para el caso de familias urbano rurales. Cabe señalar que en Lima el

ingreso promedio para estos segmentos según APEIM (2016), está considerado en un promedio mensual de S/10,860 para el segmento A y para el B de S/5,606, con esto se puede concluir que existe un mercado potencial de ventas de calzado de gama alta en estos mercados.

El sector calzado dentro de la región Arequipa, está teniendo una disminución en sus ventas en los últimos años, esta reducción es del 50% , reduciendo la producción de 1'000,000 de pares al año a solo 500,000 pares al año, es por ello que Arequipa como región ha visto como principal potencial el aprovechar las capacidades productivas y técnicas de todos aquellos trabajadores que se mantienen en la informalidad y que si pudieran conglomerarse en un solo grupo productivo podrían llevar a una posición expectante en el sector calzado en la línea de cuero de gama alta a Arequipa.

El factor de éxito del Diseño innovador y ergonómico representa la debilidad mayor en Arequipa y una fortaleza menor en los competidores extranjeros, por ende este factor debe ser explotado para ser competitivo en el mercado mundial, otro factor que debe potenciarse es el de las Economías de Escala con el objetivo de reducir costos, esta es la debilidad mayor de los productores nacionales. La industria Arequipeña del calzado posee sus factores de éxito con debilidades mayores en 6 puntos y con debilidades menores en 2 puntos, lo cual muestra que hay mucho que explotar y que la planificación estratégica es vital en el desarrollo del potencial de esta industria en la región Arequipa.

La finalidad de la evaluación externa fue el análisis completo del entorno de la industria de calzado en Arequipa, desde el ámbito mundial por la globalización, llegando hasta la influencia local, si bien la industria Arequipeña del calzado sobrevive, si no se realiza un plan que genere estrategias terminará desapareciendo por la competencia o productos sustitutos, en primer lugar las importaciones realizadas de China. El realizar el análisis PESTE ayuda a recolectar información para la MEFE a partir de esta se tienen las

oportunidades a explotar y las amenazas que se deben evitar o contrarrestar, en el caso de la industria Arequipeña del calzado se está actuando de manera errónea, por último las cinco fuerzas de Porter dan un panorama de todo lo que generan influencia, así se tienen las claves de éxito, y si estas son fortalezas o debilidades.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia de producción regional de Arequipa reportó que el sector industrial de calzado está conformado por 700 empresas formales y 500 informales aproximadamente (Alvis, 2012), existiendo por ello volúmenes de producción de tipo informal considerables. Por otra parte, la Sociedad Nacional de Industrias reportó que el 96.7% de productores de calzado son microempresas, el 3.2% son pequeñas empresas y el 0.1% son medianas y grandes (“El 96.7% de productores de calzado en Perú,” 2017).

Según Flores (2014) integrante de la Asociación de Comerciantes Mayoristas de Arequipa (ACMA), manifestó que la reconocida calidad y economía de los productos de calzado Arequipeño ha permitido que sea el principal abastecedor de calzado en la parte sur del Perú principalmente en Tacna, Juliaca, Ilo, Chivay y Caravelí. Los precios pueden variar desde S/ 40.00 a S/ 80.00 nuevos soles. La señora Bustamante (2017) declaró recientemente que en forma efectiva existen un total de 500 empresas formales en la región de las cuales 30 son grandes y 470 pequeñas y medianas (ver Apéndice A).

Otro ente que van en contra de la industria Arequipeña del calzado, es el contrabando, y el principal problema se debe a la corrupción que según índice de percepción de la corrupción en 2016 el Perú obtuvo 35 puntos de 100 posibles, no hay control en las fronteras para la entrada de mercancías de contrabando.

Según Palaco (2016) la industria Arequipeña del calzado en el distrito de Socabaya es una de las actividades económicas más desarrolladas, ello se evidencia en la conformación de la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, la organización jurídica más relevante de cada microempresa es como personal natural con 89.2%, la sociedad comercial

de responsabilidad limitada con 5.3% y empresa individual de responsabilidad limitada con 4.4%.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Evaluando el mercado peruano, la producción de calzado de cuero y los demás tipos de calzado en Perú, se destina en su mayoría al abastecimiento de los clientes internos. Según la Figura 14 que refleja la oferta de utilización publicado por el INEI, la demanda interna representa el 98.6% del total producido por la industria de producción del calzado de cuero y otro tipo de calzado, que está dividido entre la demanda intermedia y la demanda final, la demanda final representa 92.3%. Para exportación se destina solo el 1.4% de la producción nacional. La mayor cantidad de la producción es destinada a los consumidores en los hogares Peruanos (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

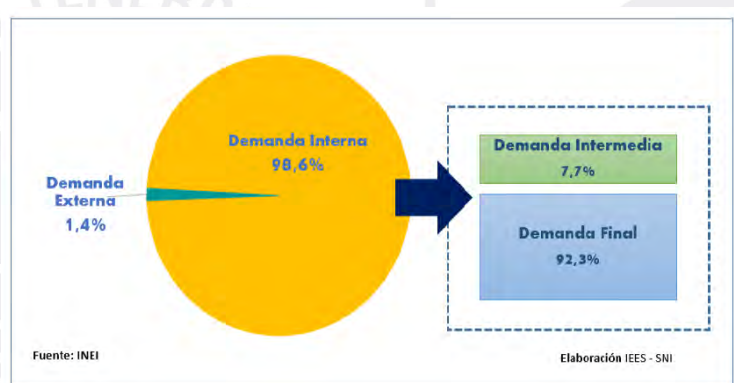


Figura 14. Destino de la producción del Calzado. Tomado de “Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017,” por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).

Los datos del INEI de la demanda de calzado de cuero o de otro tipo de material en el Perú son solicitados por los sectores de construcción, que consume el 34.4% de la producción total de calzados, los mismos fabricantes de calzado el 18.7%, servicios de protección y seguridad con 8.9% y limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines en 7.0%, la administración pública y defensa un 6.0%, extracción de minerales metálicos con 4.9%, industria básica de hierro y acero con 3.3% (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).



Fuente: INEI

Elaboración: IEES - SNI

Figura 15. Principales actividades económicas demandantes de calzado de cuero y otros (participación porcentual).

Tomado de "Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017," por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).



Figura 16. Importación de calzado, 2006-2016.

Tomado de "Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017," por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).

La exportación por países, donde el 2016 según el destino se observa la siguiente participación: a Chile fue US\$ 6.1 millones, a Estados Unidos US\$ 4.2 millones, en Colombia fue de US\$ 4.0 millones, a Ecuador fue US\$ 3.5 millones y a México fue US\$ 730

mil, estos países concentran la exportación de calzado de Perú hacia el extranjero en un 82.7 por ciento (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

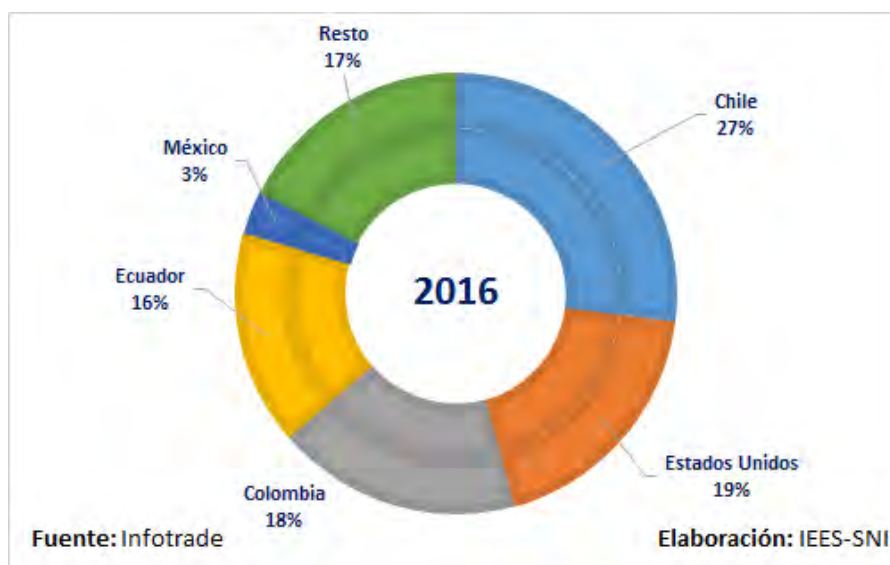


Figura 17. Importación de calzado por país de origen en el 2016. Tomado de “Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017,” por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).

Según Palaco (2016), en la red de microempresas del calzado de Socabaya, existe una clasificación por el nivel de ventas que se define como sobrevivencia que es de 39.3%, y promoción con un 60.7%, para las microempresas de sobrevivencia las ventas mensuales se encontraban por debajo de los S/.3950.00 y para las microempresas de promoción las ventas mensuales se encontraban entre S/.3950.00 y S/.19750.00 mensuales. En cuanto a la proporción de clientes es del 46.4% del ámbito provincial y del ámbito nacional del 28.6%, es importante resaltar que los microempresas de calzado intentan colocar sus productos en mercados extranjeros cercanos como Chile y Bolivia a través de intermediarios, en forma de exportación indirecta.

Según Palaco (2016), la mayor demanda para el calzado de la red de microempresas de Socabaya se dio en el periodo de los meses de marzo a mayo con un incremento del 69.5%, el cual corresponde al inicio de las actividades escolares, otros meses de demanda

punta son agosto por las fiestas de Arequipa, y los meses noviembre y diciembre por las fiestas de Navidad con un incremento del 21.7%.

Bustamante (2017) declaró recientemente que las empresas productoras formales grandes y pequeñas en Arequipa, aumentan su producción y ventas en forma estacional, este aumento es de alrededor del 50%, el cual se repite en forma cíclica en tres periodos, Campaña Escolar para los meses de enero y febrero, Fiestas Patrias en junio y julio y finalmente Navidad en octubre, noviembre y diciembre (ver Apéndice A)

Es importante mencionar que la red de microempresas de calzado de Socabaya, no cuenta con un plan de marketing, que comprenda una investigación de mercado, para el análisis de mercados potenciales internacionales a los cuales puedan llegar sus productos, así mismo la promoción publicitaria hasta el momento solo es realizada por las grandes empresas de calzado de la región.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Las operaciones que se realizan en la industria del calzado, se describen de manera general según el proceso y etapas mostradas en Figura 18. El proceso consta de seis etapas: (a) La primera etapa, se realiza el adecuado almacenamiento de materiales, donde se realiza la recepción de los insumos necesarios para el proceso de fabricación, estos insumos se clasifican y son ordenados por tipo de material, los que normalmente se utilizan son: (a) cuero, (b) piel sintética, (c) lona, (d) tintas, (e) lacas, (f) suelas, (g) adhesivos, entre otros. Es importante realizar inventarios de los insumos adquiridos para llevar un adecuado control; (a) etapa de transporte al área de proceso, donde se transporta los materiales desde los almacenes hacia el área de producción para la conversión de la materia prima; (b) etapa de corte de piezas, donde se cortan en base a la moldura, esta moldura fue diseñado con dimensiones predeterminadas, se realizan los corte que dan la forma a los materiales insumo; (c) unión de piezas cortadas; (d) maquinado de corte (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

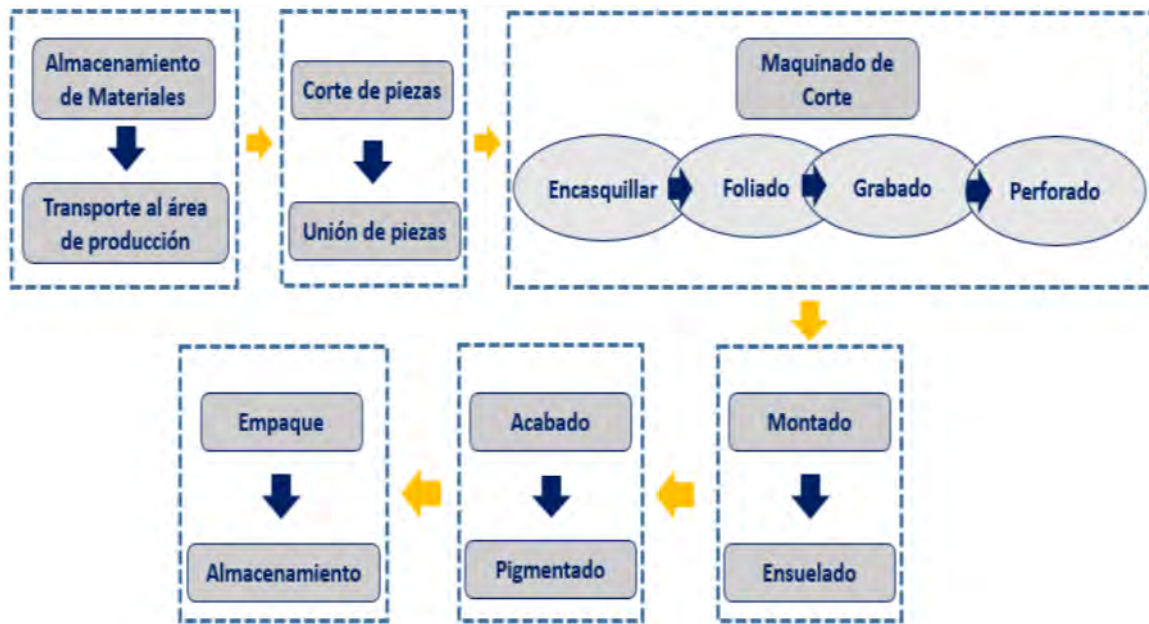


Figura 18. Proceso productivo resumido de la elaboración de calzado. Tomado de “Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017,” por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).

El maquinado de corte tiene los siguientes procesos: (a) encasquillar, donde se coloca la pieza que da forma al soporte a la punta del calzado, llamado casquillo y el contrahorte que es la pieza que rodea el talón; (b) foliado, donde se imprimen los forros los cuales son identificados con el número de lote, modelo, número de par, tamaño o medida de calzado; (c) grabado, se coloca la marca de la empresa específicamente en la plantilla del calzado; (d) perforado, que se realiza según diseño (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

Posterior al maquinado se realiza el montaje, esta etapa es donde se integran todas las piezas obtenidas en los procesos anteriores para dar la forma al calzado, este proceso tiene sub etapas: seleccionar la horna por la numeración, y se fija la planta con clavos o cemento de manera segura y adecuada, se monta los talones y puntas que son asentados en la horna, así el calzado queda adecuadamente integrado. Por último se realiza el ensuelado, donde se adhiere las suelas y se realizado el cardado, donde se realiza las hendidias en los bordes de la suela, así el pegamento se adhiere mejor a la suela, el adherir la suela no solo se realiza con

pegamento, este también puede realizarse por técnicas de cosido (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

Otros procesos son el control de calidad, donde se revisan que los procedimientos y procesos, se deben realizar los acabados como pegar las plantillas, pintar los cantos de suelas y forros, realizar el lavado del corte y forros con un jabón especial, para quitar las manchas del calzado y todos los residuos que se pegan durante la fabricación, se retoca el calzado con color para hacerlo uniforme y se retoca con laca para darle brillo; por último se realiza el empaque y se imprime el número de modelo del calzado, talla y guardando el producto terminado en cajas de cartón. Estas cajas son guardas almacenadas y etiquetadas como productos terminados, siendo clasificadas por estilo y número para una rápida y fácil identificación del calzado (Sociedad Nacional de Industrias, 2017).

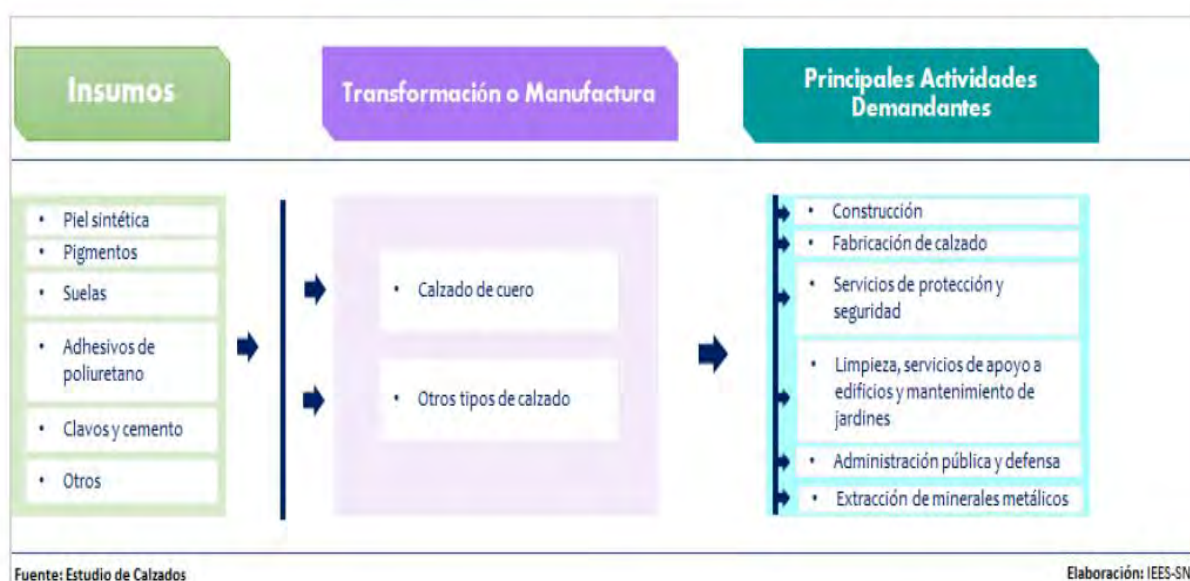


Figura 19. Estructura simplificada de la cadena productiva de calzado. Tomado de “Reporte Sectorial N°01 – Enero 2017,” por Sociedad Nacional de Industrias, 2017 (<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>).

Según Palaco (2016), alrededor del 90% de la red de microempresas de calzado de Socabaya, solamente usó el 50% de su capacidad instalada, esto denota que tienen mucha capacidad ociosa con potencial para aumentar su producción; es importante recalcar que la

desorganización de dicha red microempresarial hace que no exista una sinergia productiva que pueda enfrentar el cumplir con pedidos grandes de producción. La red de microempresas de calzado de Socabaya en un 75.0%, adquirieron sus insumos de un número inferior de 8 proveedores y como máximo 15 proveedores y el tiempo de frecuencia de compra de estos insumos fue de forma semanal y quincenal para el 75% de microempresas del calzado. El mismo autor también refirió que la modalidad de pago para estas microempresas fue del 70% al contado y 30% bajo la modalidad de crédito dado por los proveedores.

Según Palaco (2016), los costos de materia prima, cuero, están asociados a dos factores, la articulación empresarial a nivel horizontal y vertical y a la reconocida calidad de dicha materia prima, en consecuencia es de esperar que el calzado resultante también sea de buena calidad.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

En el caso de microempresas y personas naturales el financiamiento es propio, es decir, con ingresos del negocio, existen un porcentaje menor con préstamos de bancos; en el caso de personas jurídicas y empresas de mayor volumen de ventas trabajan con líneas de crédito en entidades bancarias. El destino del financiamiento en gran parte está orientado a la adquisición de materia prima y pago de personal que realiza el trabajo. La inversión en infraestructura y equipamiento es mínima dado que la mayoría de fabricaciones se realiza en forma artesanal, a excepción de las empresas de mayor volumen que si adquieren equipamiento para producción en escala.

Según la Cámara de comercio e industria de Arequipa, (2016), en el sector microempresa se evidenció una contracción en el crédito, en agosto del 2015 bajo 4.9%, con respecto al período anterior, a pesar de estos datos el año 2016 fue un año favorable y de crecimiento para este tipo de crédito porque subió 8.6%, al igual que los diferentes créditos dirigidos a empresas.

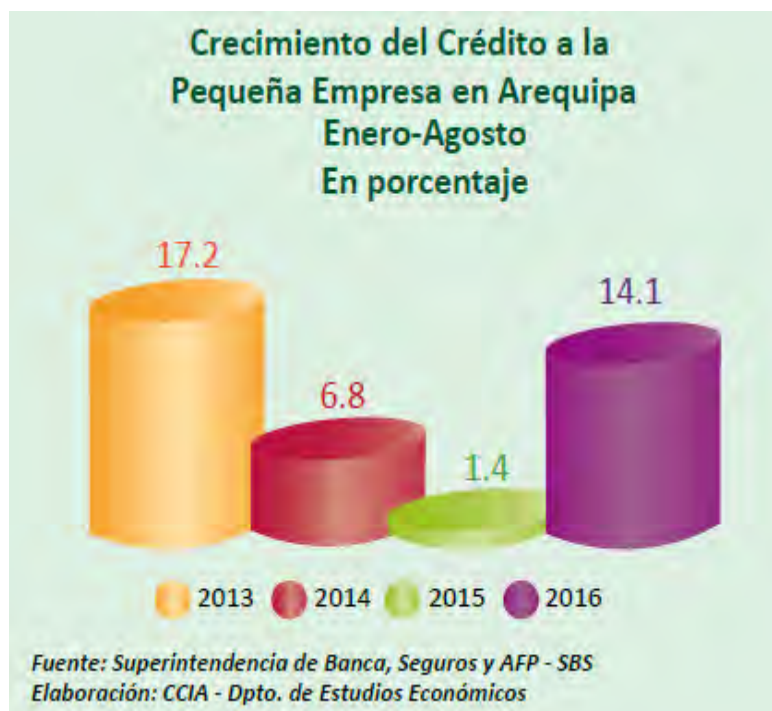


Figura 20. Crecimiento del crédito a la pequeña empresa en Arequipa enero- agosto %. Tomado de “Informe de coyuntura noviembre 2016,” por Cámara de Comercio de Arequipa, 2016 (http://www.camara-Arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_noviembre_2016.pdf).

Según Palaco (2016), en la red de microempresas de calzado de Socabaya, el 64.3% está en la modalidad de registro único simplificado (RUS), estas microempresas son conducidas por personas naturales, solo emiten boletas de venta, lo cual dificulta compras de volúmenes considerables, pues muchos compradores necesitan facturas para disminuir el pago de impuestos, el restante 40% opera bajo el régimen especial o general. En cuanto a la organización jurídica, esta red de microempresas se encuentra inscrita como persona natural en un 89.2%, sociedad de responsabilidad limitada 5.3% y empresa individual de responsabilidad limitada EIRL en 4.4%.

Según Palaco (2016), el 57.1% de la red de microempresas de calzado de Socabaya, tuvo acceso a financiamiento, para aquel porcentaje que no accedió el principal motivo fueron las altas tasas de interés del sistema financiero, además el periodo de crédito solicitado por muchas de estas microempresas es de máximo 15 días, periodos que no ofrece el sistema financiero estándar. Dentro de las instituciones con las cuales trabaja la red de microempresas

para créditos son los bancos con 51.25%, cajas municipales 38.75% en porcentajes menores se encuentran las financieras y cooperativas de ahorro y crédito, también es importante resaltar que los principales problemas que tuvo la red para acceder a financiamientos fueron la falta de garantías con 36.45%, el no ser sujeto a crédito con 25.7% y los altos intereses del crédito con un 22.1%.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Los datos indican que las ocupaciones específicas en la industria del calzado llegan a representar el 74.9% del total de trabajadores para empresas con un personal mínimo de 10 trabajadores, además según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo las ocupaciones representativas en el sector de calzado son la de ayudante de fabricación de calzado con un 23.6%, el aparador con un 10.1% y el armador con 6.5% de los trabajadores, en contraparte las medianas y grandes empresas el 45% tienen responsabilidades de ayudante de fabricación de calzado, una característica importante es el alto nivel de informalidad, otros atribuibles son la baja capacitación, remuneraciones mínimas y baja proyección como línea de carrera (“El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas,” 2017).

Bustamante (2017) declaró recientemente que en cuanto a las características de muchos trabajadores de la industria Arequipeña del calzado, estos en cierto porcentaje vienen de los penales, gracias a que allí aprendieron el oficio de zapatería, oficio tomado por conveniencia ya que ahí podían tener acceso a herramientas punzo cortantes, esta situación promueve la desconfianza entre las empresas del sector (ver Apéndice A).

Según Palaco (2016), dentro de la red de empresas de calzado de Socabaya, alrededor del 33% de las microempresas del calzado tienen la finalidad de generar autoempleo, las cuales obtienen menos de una UIT de ingresos mensuales, estas microempresas formales cuentan con un promedio de cuatro trabajadores que son empleados en forma eventual, por lo que su sueldo promedio apenas llega los S/.800.00 mensuales, el nivel educativo de estos

apenas llega al secundario, el género predominante es el masculino con un 63% y el femenino con 37%, por estas características es que la rotación de mano de obra es muy alta; por lo tanto se deduce que la mano de obra para la producción de calzado exclusivo sería de poca experiencia. En cuanto a los sueldos, las personas que perciben los ingresos más altos son los gerentes con un promedio de S/.1061.05 mensuales y los demás trabajadores tienen un ingreso promedio de S/.763.25, siendo esta una mano de obra de muy bajo costo.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La mayoría de fábricas de calzado son microempresas, las cuales no cuentan con sistema de información y comunicación establecidas, la transmisión de conocimientos se da en forma presencial no existe un registro específico. Las pequeñas y medianas empresas de calzado, cuentan con sistemas de información básica, servidor, base de datos, páginas web, correo electrónico lo cual permite agilidad en sus operaciones; sin embargo la gran mayoría de empresas del sector no cuentan con un sistema de información establecido lo cual dificulta el dinamismo de sus operaciones recurriendo a pedidos presenciales e informales.

Según Palaco (2016) en la red de microempresas de Socabaya, el 70% de propietarios o encargados de las mismas, consideró importante el empleo de tecnologías de comunicación y dentro del porcentaje que las utilizaban, un 26% mencionó que eran importantes pues les permitía ofrecer, a sus clientes actuales y potenciales, información sobre sus productos, un 23.8% argumentó que les permitía disminuir el tiempo de la gestión comercial, un 23.7% refirió que esta reforzaba la imagen de la empresa, y finalmente un 21.6% aseveró que la tecnología de información les permitió reducir los costos de aprovisionamiento. El 21% de estas microempresas de calzado poseía una computadora dentro del negocio y solo el 16.2% tenía acceso a internet, por ende en una medida proporcional sólo el 18.7% hacía uso del correo electrónico.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El gobierno tiene una institución que pertenece al Ministerio de la Producción donde las empresas del sector industrial de calzado reciben el apoyo y orientación, la institución es el Centro de innovación tecnológica también llamado CITECCAL que es una institución de carácter público creado como parte del Plan de diversificación Productiva del Perú con sus fortalezas y debilidades, esta institución se ha convertido en el soporte tecnológico de las empresas que trabajan en la industria de los suministros y productos elaborados en cuero, fundado en enero del 2013, en cumplimiento a la Vigésima Quinta Disposición complementaria de la ley (29951) de presupuesto 2013 y del Decreto Supremo N° 003-2013-Produce, fue adscrito al Instituto Tecnológico de la Producción ITP, esta institución esta descentralizada, en Arequipa se cuenta con el CITECUERO Calzado Arequipa, esta institución es la que apoya al sector de manera regional apoya en las acciones de intercambio tecnológico, capacitación, asistencia técnica a las unidades de negocios y asesoría especializada para la adquisición de nuevas tecnologías la meta de la institución es la competitividad, capacidad de innovación, y desarrollo de productos, generando mayor valor en la cadena productiva del Calzado de Cuero, mejorando la oferta, productividad y calidad de sus productos tanto para el mercado nacional como el externo (Instituto Tecnológico de la Producción [ITP], 2016a).

Los alcances que tiene el Cite cuero y calzado Arequipa son varios, en su ámbito de influencia realizó reuniones con empresarios a fin de concretar actividades como: “Misión Tecnológica Internacional Milán – Italia” el objetivo es que los empresarios Peruanos conozcan las tendencias en cueros, accesorios, componentes, maquinarias, sintéticos y diseños; en el sector, la aprobación del proyecto permitió que 12 representantes de las empresas Curtiembre Austral S.R.L., Ulitex Sole Perú S.A.C Trade Sandder Group S.A.C, Cirila Jomelia Beltrán Madariaga, Creaciones alondras E.I.R.L., Sucesión indivisa con

Negocio Farfán Romero Teresa de Arequipa visiten la feria internacional LineaPelle, para que los empresarios identifiquen nuevos conocimientos tecnológicos, tendencias, tecnologías en maquinarias, equipos, materiales e insumos (Instituto Tecnológico de la Producción [ITP], 2016b).

Según Palaco (2016) en la red de microempresas de calzado de Socabaya, al menos el 53.6% de las microempresas no realizaron ningún esfuerzo por hacer cambios sustanciales dentro del interior de las mismas, para generar cambios, desarrollos e innovaciones. El resto de las microempresas de calzado que si realizaron inversiones y cambios tuvieron como objetivo la renovación y mejoramiento de maquinarias, de infraestructura y sobre todo en la mejora constante de nuevos diseños de calzado que satisfagan las nuevas tendencias de moda.

En esta red de microempresas alrededor del 46.6% tiene maquinarias con un tiempo de antigüedad menor a los 15 años, el porcentaje restante tiene maquinarias que necesitan ser renovadas y actualizadas.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En cuanto a la Matriz MEFI, se llega a la conclusión que la principal fortaleza del sector industrial del calzado en Arequipa es la confección de productos de Calidad, esto debido a la buena calidad de la principal materia prima empleada en la fabricación del calzado, esta materia primaria es el cuero. Como principal factor de debilidad la industria de Arequipa padece de la informalidad, esta informalidad hace que las empresas trabajen para subsistir, sin un claro enfoque comercial y económico que les permita estandarizar procedimientos productivos, como se sabe el estandarizar dichos procesos permitirá obtener estándares de calidad homogéneos, que permitan ofrecer, sobre todo a mercados externos, productos cuya calidad de confianza al comprador que desee ubicar el calzado sobre todo en mercados tan exigentes como el Europeo y el Norteamericano. Otra importante debilidad encontrada son los bajos ingresos ofrecidos al personal productivo, ya sean en las posiciones

de aparado y armado del calzado, estos bajos ingresos hacen que el personal abandone la industria del calzado para realizar otras actividades que proporcionen mejores ingresos.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Productos de calidad por buenas materias primas	0.11	4	0.44
2	Intercambio de Know How en calzado con otros países con experiencia en el rubro	0.08	4	0.32
3	Apoyo, capacitación y orientación por parte del estado a través de instituciones establecidas	0.08	3	0.24
4	Diseño constante de nuevos modelos y tendencias nacionales	0.09	3	0.27
5	Mano de Obra de bajo costo	0.08	4	0.32
Subtotal		0.44		1.59
Debilidades				
1	Volumen de producción informal considerable	0.08	1	0.08
2	Escaso planeamiento e investigación de mercados internacionales	0.09	1	0.09
3	Baja producción de volúmenes grandes que permitan una respuesta eficiente a grandes pedidos	0.09	1	0.09
4	muy baja promoción publicitaria, marketing mínimo – escaso	0.07	2	0.14
5	Línea de carrera poco atractiva, bajas remuneraciones, informalidad	0.07	2	0.14
6	Dificultades de financiamiento con entidades financieras	0.12	1	0.12
7	Poca experiencia en fabricación de calzado exclusivo	0.04	2	0.08
Subtotal		0.56		0.74
Total		1.00		2.33

Nota. 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor, 1 debilidad mayor

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

4.3. Conclusiones

La principal fortaleza de la industria Arequipeña del calzado, en especial la red de microempresas de Socabaya, es la calidad de materias primas y su acceso rápido y viable a las mismas por la cantidad de camales existentes en la ciudad; lo cual ha permitido obtener el reconocimiento de calidad por parte de los clientes locales; sin embargo, los volúmenes de

producción no están unificados, existe producción informal lo cual puede ir en contra a la hora de responder a grandes pedidos, esto puede dificultar el ofrecer mejores precios en comparación con los que ofrecen las importaciones, esto representa una de las mayores debilidades del sector. El puntaje obtenido en el peso ponderado total de la matriz MEFI es inferior a 2.5 indicando que el sector de la industria de calzado es internamente débil.

El apoyo, capacitación y orientación por parte del estado, y el intercambio de conocimientos productivos con otros países son fortalezas importantes para la red micro empresarial de calzado de Socabaya. La mano de obra es de bajo costo, la línea de carrera es poco atractiva debido a las bajas remuneraciones e informalidad, dando como resultado una alta deserción laboral que se traduce en una mano de obra con poca experticia para la fabricación de calzado exclusivo, sin embargo la mitad de microempresas de la red micro empresarial de calzado de Socabaya, se caracteriza por el diseño constante de nuevos modelos acorde a las tendencias de la moda.

Las actividades direccionadas al marketing, promoción publicitaria, planeamiento e investigación de mercados internacionales, son escasas, ello debido también a las dificultades de financiamiento con entidades financieras.

Capítulo V: Intereses de la Industria Arequipeña del calzado y Objetivos de Largo Plazo

El presente capítulo tiene como objetivo efectuar el análisis de la industria del calzado local tomando como base diferentes perspectivas tales como los Intereses Nacionales, Principios Cardinales y Potencial Nacional, con ello en lo posterior se formularán los objetivos a largo plazo, y para comprender mejor el concepto de los mismos, D'Alessio (2015) aseveró que son aquellos que representan los objetivos que la organización planea lograr después de implementar las estrategias externas determinadas por los estrategas de la organización, que deben cumplir con la visión empresarial planteada, y para que sea alcanzada, los objetivos deben estar acorde con los recursos disponibles.

5.1. Intereses de la Industria Arequipeña del calzado

Arequipa es actualmente el tercer productor de calzado a nivel nacional, esta región tiene planteado seguir la visión establecida en el capítulo dos, con esto se planea alcanzar un lugar muy expectante como productor de calzado de cuero de gama alta no solamente a nivel nacional sino también a nivel internacional, específicamente en Latinoamérica, a través de la fabricación de calzado de gama alta de calidad, con innovadores diseños y confort que satisfagan al público objetivo.

Arequipa pretende un crecimiento económico del sector a través del incremento de las ventas, pero también tiene como prioridad la generación de desarrollo a través de la generación de nuevos puestos de trabajo que sean formales a través de la creación del Clúster de Calzado de Gama Alta.

La mejora tecnológica de la industria local es vital si se quiere ser competitivo y sostenible en el tiempo, se considera que Arequipa tiene mucho potencial como productor de calzado de cuero, potencial basado en su mano de obra calificada en conocimiento y experticia y también en la calidad de sus materias primas.

5.2. Potencial de la Industria Arequipeña del calzado

Para analizar el potencial organizacional del sector es importante seguir la siguiente metodología. Según D'Alessio (2015) el análisis del potencial organizacional debe basarse bajo el análisis de los siete dominios de Hartman para un sector industrial, tal como es el sector de fabricación de calzado, estos siete dominios son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar; para analizar estos dominios se debe tomar como perspectiva el sector industrial.

Demográfico. Es un elemento primordial que la organización del mercado productivo y de consumos de Arequipa, en donde existen diversas características que brindan nuevas oportunidades, sobre todo para el desarrollo de industrias como la del calzado, una de estas características es el crecimiento poblacional en donde según el INEI (2015) la población total de Arequipa región alcanzó un total de 1'287,205 y para Arequipa metropolitana 969,284 habitantes con una tendencia de crecimiento promedio anual del 1.2% para Arequipa ciudad.

Según el INEI (2011) la parte más densa de la población de la región Arequipa se concentra entre los 15 a 64 años con un 67.2%, este rango nos indica una gran oportunidad en cuanto a población apta para la producción y con ello con un ingreso que lo pueda hacer apto para el consumo, basado en diversos factores tales como precio, calidad, diseño, estatus entre otras características, en cuanto al índice de masculinidad también para el año 2011, este era de 99 hombres por cada 100 mujeres.

Geográfico. El BCRP (2016) indicó que la ciudad de Arequipa está ubicada al sur del Perú, cuyos límites se dan con los departamentos de Ica, Ayacucho, Puno, Cusco y Moquegua, por el este tiene al frente al Océano Pacífico con aproximadamente 528 kilómetros de litoral, debido a esa ubicación, es la segunda ciudad en importancia en el Perú, situada en aproximadamente a 1000 kilómetros de Lima, además Proinversión (2015) indicó

características importantes de Arequipa, como la organización política que está conformado por 8 provincias y 109 distritos, tiene 7 universidades, 3 instalaciones portuarias, y 5 aeropuertos o aeródromos.

Económico. Según Cuno (2013) la producción de calzado en la región Arequipa ha disminuido alrededor del 50% en los últimos años, esto principalmente a la importación de calzado chino sumado a otros países que tienen ventajas como aranceles bajos lo cual ocasiona una competencia desleal.

Asimismo, Cuno (2013), presidente de la Asociación de Productores de Calzado de Arequipa, argumentó que en Arequipa se fabricaban un promedio de 1'000,000 de pares de zapatos anualmente, antes del 2013, lo que para el referido año llegó a 500,000, caída productiva que afectó a 2,000 productores, imposibilitados de competir con la maquinaria productiva China que trae a la región productos sintéticos con precios entre 30 y 50 soles el par, el calzado Arequipeño para un producto similar tiene un precio de 80 soles el 2013.

Tecnológico-científico. Actualmente la falta de tecnificación e investigación tecnológica son agentes que impiden un mejor desarrollo de la industria del calzado en Arequipa, ya que los niveles de inversión son insuficientes para que la industria desarrolle herramientas tecnológicas que puedan hacer competitivo al sector.

Según el Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2016b) existen organizaciones como el CITE cuero y calzado Arequipa que pretenden menguar esta deficiencia a través de diversas acciones, por ejemplo estas organizaciones en el presente año se han reunido con empresarios de la región para coordinar la llamada “Misión Tecnológica Internacional Milán – Italia”, en esta Misión se planea que un grupo de representantes de la región Arequipa viaje a Milán – Italia para aprender más sobre las tendencias actuales de cueros en el mercado, en conjunto sobre el uso de nuevos accesorios, componentes y maquinarias, tendencias de nuevos diseños, este proyecto ya ha sido aprobado por el comité técnico científico de

evaluación de INNOVATE Perú.

La mecánica del referido proyecto hará que 12 representantes de las empresas más representativas de Arequipa en la industria del calzado tales como Curtiembre Austral S.R.L., Ulitex Sole Perú S.A.C Trade, Creaciones alondras E.I.R.L. Cirila Jomelia Beltrán Madariaga, Sandder Group S.A.C, esta feria se llevará a cabo entre el 20 al 22 de setiembre del 2017. Iniciativas como estas permitirán a los componentes del sector del calzado arequipeño mejorar sus capacidades competitivas, dicha experiencia será complementada con una visita a la fábrica de maquinarias de producción de calzado ELETTRROTECNICA BC, ubicada en la ciudad de Vigevano, además la comisión también visitará las instalaciones de la escuela Arsutoria, la cual es líder en la enseñanza para el diseño de calzado.

Histórico-psicológico-sociológico. El calzado desde tiempos remotos ha sido un producto primordial en el desarrollo de la humanidad, ya que es poco o nada lo que hombre pueda hacer sin la protección de su pies, el calzado ha permitido al ser humano movilizarse, en tiempos en que la migración era completamente a pie, esto procesos trajo como resultado la transmisión de costumbres e intercambio de conocimientos.

Según Indumentaria y moda.com (2008) existen pinturas murales del periodo comprendido entre los años 15000 y 12000 a.C. halladas en España, en donde el hombre demostraba la imperiosa necesidad de proteger sus pies ante las inclemencias del tiempo. Estas primeras formas primitivas de calzado estaban confeccionadas con rafia, hojas de palma y después con implementos de madera.

En el aspecto psicológico según Indumentaria y moda.com (2008) la necesidad ya cubierta de protección posteriormente derivó en la necesidad de sentirse admirado, por ende mientras más elaborado y costoso era el calzado, más importante entonces era la persona, denotando la pertenencia a una clase y grupos sociales determinados, de esta forma de distinción es que nace la moda del calzado.

Organizacional-administrativo. Dentro del sector del rubro de producción de calzado en Arequipa, se propone como sistema de amalgamamiento de los microempresarios de la industria Arequipeña del calzado, la formación de un Clúster, el cual unifique y estandarice, procesos productivos, costos y usos de tecnologías, todo esto con el firme objetivo de llegar en forma competitiva a mercados internacionales a través de una línea de productos diferenciados, la cual es el Calzado de Gama Alta, donde competidores potenciales como China no han ingresado, por ser este un segmento tecnificado tanto en mano de obra como en calidad de materias primas.

5.3. Principios Cardinales de la Industria Arequipeña del calzado

Influencia de Terceras Partes. Arequipa aun siendo el eje económico, político y social más importante del sur del Perú, depende del centralismo de Lima, para esto se puede determinar dos nuevos escenarios. El primero, una creciente apertura del país a mercados externos, que hace que el territorio regional confluya cada vez más con el mundo globalizado. Si bien este proceso constituye una oportunidad para la región, especialmente con relación al aumento de las posibilidades de intercambio comercial y las innovaciones que puede traer dicha integración con la entrada de nuevos capitales y tecnologías, también se debe considerar que la globalización trae consigo efectos nocivos cuando las regiones no están en capacidad de integrarse a la economía internacional.

De otra parte, la región está siendo cada vez más descentralizada, dentro del marco del proceso descentralizador que ha iniciado el país, mediante la transferencia de poder político y administrativo, esta nueva situación le permitirá gestionar mejor las políticas sociales, de fomento económico-productivo, de provisión de infraestructuras, de competitividad regional, etcétera, temas claves en un ambiente regional como el de Arequipa, donde las oportunidades laborales son escasas y sus servicios sociales carecen de una calidad adecuada.

En fin, esta es una oportunidad para mejorar lo público desde la región e impulsar el desarrollo desde nuestro propio territorio. Dentro de este contexto en donde se presentan nuevos cambios y desafíos para Arequipa, se presenta la Propuesta de Políticas para el Desarrollo Regional, donde los lineamientos determinados para el corto, mediano y largo plazo guardan una estrecha concordancia y coherencia con la realidad actual y las posibilidades futuras, orientada hacia la pertinencia en la toma de decisiones para hacer efectivo el proceso de desarrollo y bienestar para quienes habitan en Arequipa.

Lazos pasados y presentes. China es el país que mantiene los más grandes lazos comerciales favorables con Arequipa. Se ha convertido en el principal destino de las exportaciones Arequipeñas. Los envíos que predominan son de minerales. Según el reporte del MINCETUR (2014), entre enero y agosto del 2014, el 30% de los envíos al exterior tuvieron como destino el país asiático, seguido de Canadá (19%), Japón (12%), Estados Unidos (10%), Suiza (7%), entre otros.

A China se exportó 931 millones de dólares el año 2015, y de enero hasta agosto del año 2016 se han exportado 830 millones de dólares. La importancia de China en nuestras exportaciones se incrementó, creciendo de 30% a 34%”. La vinculación turística de Arequipa con China no es significativa, sin embargo, hay la expectativa que mejore con la exoneración de la visa temporal de turista y de negocios a los ciudadanos chinos que ingresen al Perú.

En lo que respecta a inversiones, una empresa de origen chino formalizó su interés de autofinanciar la culminación del proyecto de la autopista Arequipa- La Joya. Sin embargo, también hay una inversión paralizada proveniente de una empresa china. El proyecto de hierro, Pampa de Pongo, en la provincia Arequipeña de Caravelí está en suspenso. Debía comenzar a producir hierro para el año 2017. Esto significaba una inversión de US\$ 1,840 millones en la construcción de una mina y puerto en Pampa de Pongo.

Contrabalance de los intereses. Arequipa posee diferentes ventajas comparativas en referencia a sus vecinos pues al igual que otras ciudades, se encuentra en la búsqueda de balancear sus intereses comunes para promover el desarrollo. Un ejemplo claro es lo benigno de su clima lo cual permite la crianza de ganado vacuno principalmente, el cual es el origen de la materia prima del cuero, atractivo indiscutible para atraer inversión y tecnología de otros países para desarrollar el sector calzado.

Conservación de los enemigos. Es importante mantener a los enemigos, porque estos son competidores que nos exigen innovar y crear nuevos productos con valor agregado. En el caso de Perú, es clara la rivalidad en el sector calzado que existe con Trujillo, para los aspectos: (a) social, (b) económico, y (c) geográfico; sin embargo, estas dos ciudades son los referentes para las inversiones foráneas y nacionales cuando en provincias se piensa. En el caso del sector calzado, la relación con Trujillo es clave para el desarrollo comercial de este sector, debido a que pueden ser socios estratégicos.

5.4. Matriz de Intereses de la Industria Arequipeña del calzado (MIO)

En la Tabla 19 se muestran los intereses de la industria Arequipeña del calzado. Las estrategias de carácter vitales, tanto para el incremento de ventas, sostenibilidad, generación de liquidez están dirigidas a los mercados de EEUU y Comunidad Europea. La creación de nuevos puestos de trabajo también tendrá un carácter vital con los departamentos de Lima y La Libertad, pues se prevé que ante la mejora de la industria Arequipeña, muchos trabajadores de las industrias del calzado de estos departamentos, podrían emigrar hacia Arequipa, creando un problema de mano de obra calificada para los departamentos antes mencionados.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

La producción del calzado en Arequipa ha tenido variaciones en el transcurrir de los años. La producción de calzado de cuero en Arequipa se incrementó en 30% llegando a 1

millón 700 mil pares de calzado con un déficit de 20 mil operarios, en ese año el incremento fue debido a las exportaciones a los países sudamericanos como Bolivia y Paraguay, y por el incremento de la oferta debido al funcionamiento de los grandes centros comerciales (En un 30% se incrementó la producción de calzado de cuero arequipeño,” 2011).

Tabla 19

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Vital	Intensidad del Interés	
		Importante	Periférico
1 Incrementar las ventas en el sector calzado de gama alta		Industria del Calzado de Lima**	
		Industria del Calzado de La Libertad**	Industria del Calzado de Rio Grande do Sul**
		Industria del Calzado de Santiago*	**
		Industria del Calzado de Guanajuato**	Industria del Calzado de Wenzhou**
2 Generación y sostenibilidad de la rentabilidad en el sector calzado		Industria del Calzado de Santander**	
		Industria del Calzado de Lima**	
		Industria del Calzado de La Libertad**	Industria del Calzado de Rio Grande do Sul - Sao Paulo**
		Industria del Calzado de Guanajuato**	Industria del Calzado de Wenzhou**
		Industria del Calzado de Santander**	
3 Generación de liquidez para el sostenimiento de las operaciones		Industria del Calzado de Lima**	
		Industria del Calzado de La Libertad**	Industria del Calzado de Rio Grande do Sul**
		Industria del Calzado de Guanajuato**	Industria del Calzado de Wenzhou**
		Industria del Calzado de Santander**	
4 Creación de nuevos puestos de trabajos formales para la región.	Industria del Calzado de Lima**	Industria del Calzado de La Libertad**	

Nota. *Intereses comunes **Intereses Opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Un año después la producción cayó un 30% debido al calzado proveniente de China y de Trujillo, indicó que existen 600 empresas que producen 1 millón 500 mil pares de calzado, de los cuales 500 mil son exportados a países del continente como Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile (“Producción de Calzado disminuyó en 30%,” 2011). Al año siguiente la producción disminuyó en un 50% llegando a producir solo 500 mil pares de calzado debido a

la competencia de precios con China y al contrabando (“Producción de calzado en Arequipa disminuyó en 50%,” 2013).

La venta de calzado en Arequipa no supera los 5 millones de pares mostrando una reducción en comparación a años anteriores que fue de 7 millones de pares, esto se debe a la competencia de precio de calzado de China que puede tener un precio de 50% menos que un calzado Arequipeño, a esto se suma la competencia del calzado de Trujillo (“Zapatos chinos y trujillanos provocan crisis,” 2017). Además la señora Bustamante (2017) declaró recientemente que en cuanto a la producción de calzado mensual esta se divide en dos partes, 30 grandes empresas fabrican ocho docenas diarias de lunes a sábado aumentando en 50% por campañas y 470 empresas pequeñas fabrican cuatro docenas diarias de lunes a sábado también aumentando en 50% por campañas (ver Apéndice A). Todos estos datos demuestran una atomización del sector en el sector calzado convencional, la competencia en costos es muy agresiva por parte del calzado chino, lo cual está provocando que la industria Arequipeña del calzado comience a desaparecer, es necesario tener un enfoque de diferenciación por lo que se propone incursionar en la industria del calzado de gama alta.

OLP 1. La facturación de la industria de calzado de Gama Alta de Arequipa será USD 60 millones al 2027.

En la Tabla 20 muestra que en los últimos años las ventas totales de la industria del calzado de las 500 empresas formales ascendieron a 93 millones de dólares aproximadamente, sin embargo según Bustamante (2017) el potencial productivo para la fabricación de calzado de alta gama actualmente es menor al 5% (ver Apéndice A); por lo tanto como las ventas del calzado convencional están disminuyendo a causa de la competencia de otras industrias del calzado que tienen menores precios, por ello se consideró incursionar en el calzado de gama alta y como inicio de facturación se consideró el 1% de USD 93 millones, es decir USD 932 mil.

Tabla 20

Cálculo de Ventas del Calzado Convencional de Arequipa

Meses	Producción Empresas Grandes (Docenas)	Producción Empresas Pequeñas (Docenas)	Total
Enero	312	156	468
Febrero	312	156	468
Marzo	208	104	312
Abril	208	104	312
Mayo	208	104	312
Junio	312	156	468
Julio	312	156	468
Agosto	208	104	312
Septiembre	208	104	312
Octubre	312	156	468
Noviembre	312	156	468
Diciembre	312	156	468
Total Por Empresa (Docenas)	3224	1612	4836
Cantidad de Empresas	30	470	500
Producción Total (par)	580320	4545840	5126160
Precio	S/ 60.00	S/ 60.00	
Ventas Totales (Soles)	S/ 34,819,200.00	S/ 272,750,400.00	S/ 307,569,600.00
Ventas Totales (\$)	\$10,551,272.73	\$82,651,636.36	\$93,202,909.09

Nota. La configuración de la tabla se elaboró considerando la entrevista realizada a Consultora Calzacorp EIRL, (ver Apéndice A).

OLP 2. Incrementar la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado al 24% de las ventas para el año 2027, dicha utilidad tendrá como objetivos la mejora de la infraestructura y tecnología del sector.

La Tabla 21 muestra el cálculo de la utilidad, donde en el primer año el margen bruto es de aproximadamente 49%, la utilidad neta representa el 5%, por ser el primer año se considera que esta afectada por la curva de aprendizaje. En los posteriores años se tiene planeado llegar al 24% de utilidad sobre las ventas, para esto se estandarizarán los productos

para que tengan una mejor competitividad en el mercado, además de crear una marca propia que pueda aumentar la participación en el mercado extranjero progresivamente.

Tabla 21

Cálculo de Utilidad en la Industria Arequipeña del calzado

	2018	2020	2022	2024	2026	2027
Ventas	\$1,216,800.00	\$6,084,000.00	\$18,252,000.00	\$36,504,000.00	\$48,672,000.00	\$60,109,920.00
Costo de Ventas	\$617,760.00	\$3,088,800.00	\$9,266,400.00	\$18,532,800.00	\$24,710,400.00	\$30,517,344.00
Margen	\$599,040.00	\$2,995,200.00	\$8,985,600.00	\$17,971,200.00	\$23,961,600.00	\$29,592,576.00
Gastos	\$511,056.00	\$2,129,400.00	\$4,563,000.00	\$7,300,800.00	\$7,300,800.00	\$9,016,488.00
Ut An Im	\$87,984.00	\$865,800.00	\$4,422,600.00	\$10,670,400.00	\$16,660,800.00	\$20,576,088.00
Impuestos	\$26,395.20	\$259,740.00	\$1,326,780.00	\$3,201,120.00	\$4,998,240.00	\$6,172,826.40
Ut. Neta	\$61,588.80	\$606,060.00	\$3,095,820.00	\$7,469,280.00	\$11,662,560.00	\$14,403,261.60

Nota. Adaptado de “La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo: caso Pyme Tobbox internacional y el papel de Citeccal,” por Soto H, 2007 <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/3343/>).

OLP 3. Consolidar la liquidez de la industria de calzado de Arequipa obteniendo un flujo de caja del 20%, a fin de asegurar la sostenibilidad del sector para el 2027.

OLP 4. Creación de 3,952 nuevos puestos de trabajo formales para la región Arequipa al 2027; conformados por 2,964 aparadores y 988 armadores en promedio.

Tabla 22

Cálculo de Mano de Obra Usada por Unidad Microempresaria

PRECIO USD	COSTO USD	CAPACIDAD PRODUCCIÓN	NRO	DIAS	MONTO VENTAS USD	NRO TRABAJADORES	TOTAL TRABAJADORES
POR PAR	POR PAR	PARES X DIA POR TALLER	TALLERES ARTESANOS	X AÑO	VENTAS X AÑO	TRABAJADORES POR TALLER	CLUSTER
\$65.00	\$33.00	6	405	312	\$49,280,400.00	8	3240

Nota. Adaptado de “La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo: caso Pyme Tobbox internacional y el papel de Citeccal,” por Soto H, 2007 <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/3343/>).

En la Tabla 22 se puede apreciar, que las proyecciones establecidas se basan en los días trabajados o de producción los cuales son de 26 al mes por 12 meses al año, lo cual da 312 días de trabajo al año, el monto de ventas proyectado se determina al multiplicar los pares producidos por día por taller que son aproximadamente seis por el precio unitario del par se estima que será USD 65 por la cantidad de talleres artesanos (405) por el número de días trabajados al año (312). El total de trabajadores de Clúster se determina por la multiplicación del número de trabajadores por taller que serán ocho por el número de talleres (405).

Tabla 23

Cálculo de Mano de Obra por Talleres Artesanos

	Talleres Artesanos	Ventas (\$)	Aparadores	Armadores	Total
2018	10	1216800	60	20	80
2019	20	2433600	120	40	160
2020	50	6084000	300	100	400
2021	100	12168000	600	200	800
2022	150	18252000	900	300	1200
2023	220	26769600	1320	440	1760
2024	300	36504000	1800	600	2400
2025	350	42588000	2100	700	2800
2026	400	48672000	2400	800	3200
2027	494	60109920	2964	988	3952

Nota. Adaptado de “La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo: caso Pyme Tobbex internacional y el papel de Citeccal,” por Soto H, 2007 <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/3343/>).

En la Tabla 23 se muestra el cálculo del número de personal requerido de acuerdo a la proyección de los años, se comenzará con 10 talleres de artesanos para lo cual se necesitará 60 aparadores y 20 armadores, haciendo un total de 80 personas que laboren en la industria Arequipeña del calzado de Gama Alta. Para Lograr una venta de USD 60 millones se necesitarán 494 talleres de artesano, es decir 2,964 aparadores y 988 armadores, haciendo un total de personal de 3,952 personas.

5.6. Conclusiones

La industria Arequipeña del calzado en especial la red micro empresarial de calzado de Socabaya, tiene mucho potencial, sobre todo por la calidad de su materia prima y por qué existe una gran cantidad de mano de obra artesanal, factores idóneos para la fabricación de calzado de alta gama. El agrupar a estas fuerzas laborales en Clústeres hará mucho más competitiva a la región, por economías de escala, además de dar una solución muy factible al tema de la informalidad en el sector.

Según la información dada por el Plan Operativo Exportador del Sector Cuero, Calzado y Artículos Complementarios por el Gobierno del Perú (2006), se puede determinar que Arequipa actualmente ocupa el tercer lugar como productor del calzado en el Perú con un 15%, después del Lima que produce el 60% y finalmente Trujillo con un 20%. Arequipa tiene además como sistema productivo una red microempresaria de un promedio de 1,200 empresas de las cuales alrededor de 500 son del tipo micro y pequeña empresa, con una capacidad productiva de alrededor de 40 pares diarios y 250 pares diarios respectivamente. Por ello es que el potencial se encuentra en amalgamar estos recursos humanos dispersos, informales y por ende inconformes, en un Clúster tecnificado y capacitado, en el cual se pueda aprovechar las habilidades de los artesanos zapateros en la confección de líneas de productos más especializadas y por ende más rentables.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De las oportunidades y amenazas identificados en la auditoría externa y de las fortalezas y debilidades identificadas en la auditoría interna se elabora la Matriz FODA que tiene por objetivo generar estrategias según la combinación entre la auditoría externa e interna (D'Alessio, 2015). De la matriz FODA se obtienen 10 estrategias:

Aprovechar la mano de obra competitiva disponible de bajo costo para incrementar la rentabilidad, generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos

Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos. Generar un eje comercial en el cual nuestros distribuidores y puntos de venta retail finales con conocimiento del mercado, sean nuestros socios estratégicos, para ser más competitivos y rentables.

Incrementar el volumen de producción para abastecer la demanda del mercado objetivo a través de la formalización y tecnificación de la mano de obra y establecimiento de la red de microempresas de calzado de gama alta, incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.

Investigar oportunidades y mecanismos del funcionamiento comercial de los mercados objetivos a través de la creación de un equipo especializado, establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta. Establecer alianzas estratégicas de largo plazo con proveedores locales de cuero (curtiembres).

Tabla 24

Matriz FODA

		Fortalezas: F	Debilidades: D
		1 Materias primas de buena calidad	1 Volumen de producción informal considerable
		2 Intercambio de Know How en calzado con otros países con experiencia en el rubro	2 Escaso planeamiento e investigación de mercados internacionales
		3 Apoyo, capacitación y orientación por parte del estado a través de instituciones establecidas	3 Baja producción de volúmenes grandes que permitan una respuesta eficiente a grandes pedidos
		4 Diseño constante de nuevos modelos y tendencias nacionales	4 Baja promoción publicitaria, marketing escaso
		5 Mano de Obra de bajo costo	5 Línea de carrera poco atractiva, bajas remuneraciones, informalidad
			6 Dificultades de financiamiento con entidades financieras
			7 Poca experiencia en fabricación de calzado exclusivo
Oportunidades: O			
1	Acuerdos comerciales vigentes firmados por el Perú con los Estados Unidos y la Unión Europea	FO1 Aprovechar la mano de obra competitiva disponible de bajo costo para incrementar la rentabilidad (F5,O3)	DO1 Incrementar el volumen de producción para abastecer la demanda del mercado objetivo a través de la formalización y tecnificación de la mano de obra y establecimiento de la red de microempresas de calzado de gama alta (D1,D3,O3)
2	Alto poder de negociación de España con clientes externos (Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania)	FO2 Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos. (F5, F3,O3,O2, O1)	DO2 Incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura. (D1,D6,D3,O7,O2)
3	Demanda creciente de calzado exclusivo en mercados objetivos (Estados Unidos, España).		DO3 Investigar oportunidades y mecanismos del funcionamiento comercial de los mercados objetivos a través de la creación de un equipo especializado. (D2,O1,O4,O5)
4	Incremento del poder adquisitivo en los Estados Unidos y en los mercados europeos clientes de España (Francia, Reino Unido e Italia)		DO4 Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta. (D3,O2)
5	Entorno económico nacional creciente, atractivo para la inversión externa.		DO5 Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta. (D4,O2,O3)
			DO6 Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de cuero (curtiembres)
Amenazas: A			
1	Situación política inestable por temas de corrupción que desalienta la inversión	FA1 Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos. (F1, F4,A3)	
2	Legislación local ineficaz que ralentiza el dinamismo del sector	FA2 Generar un eje comercial en el cual nuestros distribuidores y puntos de venta retail finales con conocimiento del mercado, sean nuestros socios estratégicos, para ser más competitivos y rentables. (F5, F4, A3)	
3	Mayor nivel de competencia en mercados objetivos (Estados Unidos, Unión Europea)		
4	Estándares de calidad productiva y medio ambiental exigentes en los mercados objetivos (Estados Unidos, España)		
5	Mejores capacidades tecnológicas de competidores asiáticos.		

Nota. Adaptado *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

En el caso de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción se analiza según los factores que pueden ser del entorno externo llamados relativos a la industria: (a) La fortaleza de la industria, (b) La estabilidad del entorno; y los factores internos llamados relativos a la organización: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva; de este análisis se obtendrá la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2015).

Tabla 25

Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad Del Entorno

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	4
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	2
6	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
Promedio - 6 =									-2.75		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26

Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	1
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
Promedio =									2.44444444		

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
1	Retorno en la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	1
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Promedio =		2.55555556									

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28

Plantillas para la Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva

Plantilla para la Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3
4	Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6 =		2.44444444									

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De los resultados obtenidos en las Tablas 26, 27, 28, 29 se tienen los valores promedios para los factores determinantes de la estabilidad del entorno, fortaleza de la industria, fortaleza financiera y ventaja competitiva, estos datos servirán para poder graficar la matriz Peyea, la cual se detalla en la Figura 21. De los datos procesados, para la industria Arequipeña del calzado, se obtiene una Posición estratégica Defensiva, es decir la organización debe buscar la supervivencia y salir de la situación crítica, por lo tanto se deben implementar Estrategias Defensivas: Reducción de costos.

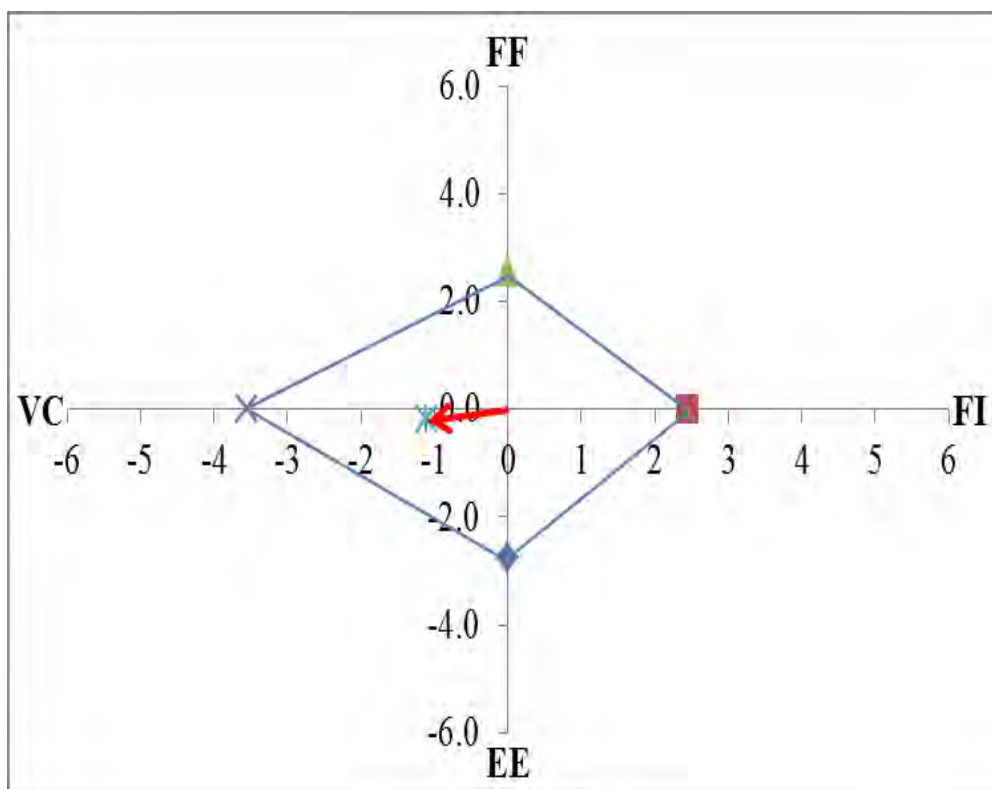


Figura 21. La matriz PEYEA.

Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe, R. O. Mason, K. E. Dickel, R. B. Mann, y R. J. Mockler, 1994, 4th ed., p.258, Reading, MA: Addison Wesley.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz BCG se respaldó en la participación de Mercado con relación al ratio de tendencia de crecimiento de ventas, la característica de esta matriz son sus cuatro cuadrantes representados por figuras cada una con un significado en particular, tal es así que se apreciar: (a) Estrellas, con alta participación y alta tasa de crecimiento; (b) Signo de Interrogación, con baja participación, pero una industria en crecimiento; (c) Vacas Lecheras, con alta participación pero baja tasa de crecimiento; (d) Perros, con baja participación y bajo crecimiento (D'Alessio, 2015).

Para la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, se han determinado los mercados objetivos potenciales de España, Italia y Estados Unidos; el producto con el cual se pretende ingresar a estos mercados es el calzado de gama alta, ya que su producción demanda volúmenes menores y cuotas de rentabilidad más alta. En los dos primeros

mercados se plantea implementar una estrategia que aproveche el eje comercial ya logrado por los referidos países europeos, los cuales ya tienen un amplio conocimiento de los mercados objetivos del calzado de gama alta, además poseen alto poder de negociación con clientes actuales y potenciales del calzado de gama alta; en cambio para el mercado de los Estados Unidos se pretende ingresar por medio de grandes almacenes los cuales también por su experticia ya tienen contacto con los clientes actuales y potenciales.

Para estos tres mercados, después de realizar el análisis de la aplicación de esta matriz, se obtuvo como resultado el cuadrante de signo de interrogación, para éste cuadrante se debería optar por desarrollar estrategias intensivas o desinvertir que equivale a reducir costos, ello coincide con lo obtenido en la matriz PEYEA; sin embargo, se considera para ésta industria optar por estrategias intensivas a largo plazo como desarrollo de productos y desarrollo de mercados; las cuales permitirán lograr los objetivos de largo plazo y la visión deseada.

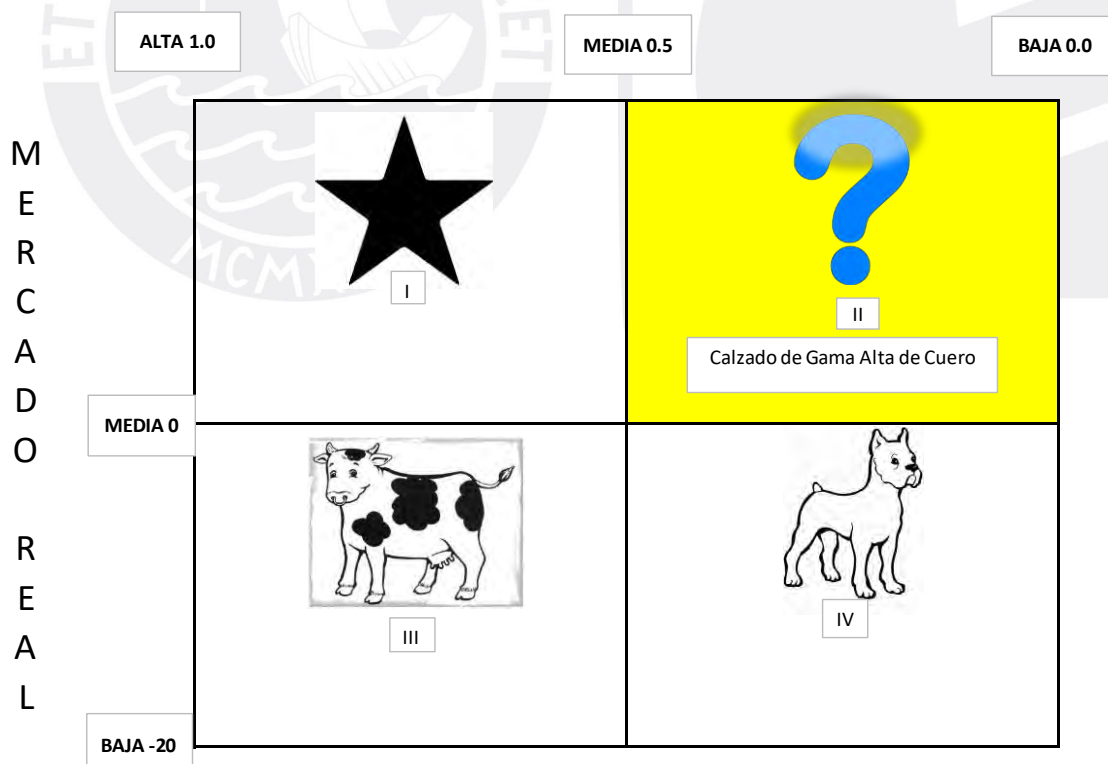


Figura 22. La matriz BCG.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna – Externa es una matriz que es obtenida a través de los puntajes obtenidos de las matrices de evaluación de factores externos y la de evaluación de factores internos, la intersección de ambos puntajes se obtendrá como resultado un cuadrante, los cuales son nueve en total (D’Alessio, 2015).

Según el análisis la industria Arequipeña del calzado está ubicada en el cuadrante VIII esto significa que se debería implementar Estrategias Defensiva de Reducción de costos. La Figura 23 indica que la conjunción de los valores de la EFI y de la EFE se encuentra en el cuadrante VIII, el cual indica que se deben implementar estrategias defensivas y de reducción de costos.

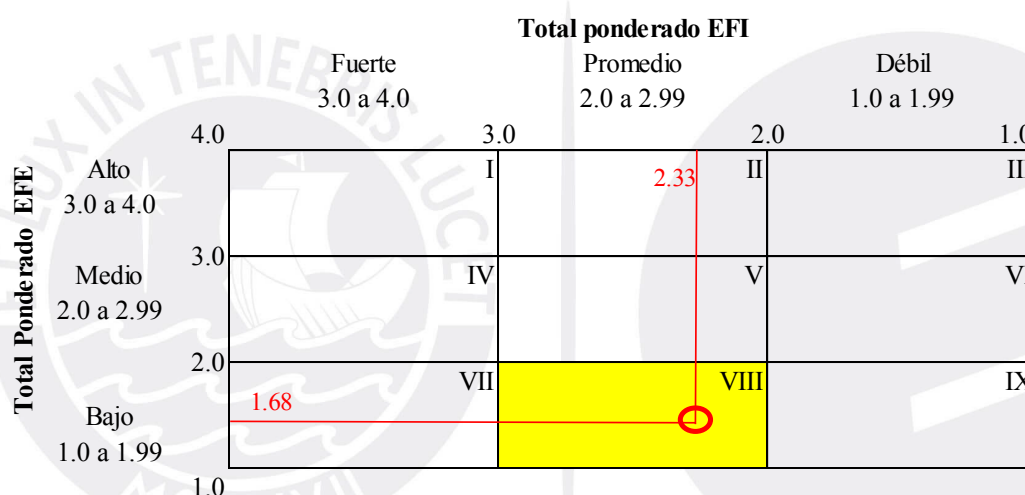


Figura 23. La matriz IE.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La característica de esta matriz es que tiene cuatro cuadrantes donde el eje y representa el crecimiento de mercado, que va de lento a rápido; y el eje x representa la posición competitiva que va desde débil a fuerte; cada cuadrante tiene características diferentes y para cada cuadrante se tiene estrategias externas alternativas (D’Alessio, 2015).

Como resultado para la industria Arequipeña del calzado se ubica en el cuadrante II, por lo tanto de deberían implementar estrategias de Desarrollo de Nuevos Mercados, Penetración en el Mercado, Desarrollo de Nuevos Productos.

En la Figura 24, se puede apreciar el cuadrante en donde se encuentra la industria Arequipeña del calzado, el cual se encuentra en el cuadrante 2, por lo que es idóneo implementar estrategias de desarrollo de mercado a través de la exportación de calzado de Gama Alta a los mercados tales como Argentina, Brasil, Chile, Bolivia, Colombia y de ahí partir a mercados más grandes como el de los Estados Unidos, para luego ingresar al mercado de la Unión Europea. Como estrategia de penetración de mercado se pretende introducir el calzado de Gama Alta de la región Arequipa, primero en el Perú y posteriormente expandir las operaciones al mercado nacional, para esto se tiene como alternativa el desarrollo de productos alternativos como carteras, billeteras, sandalias de cuero, así como implementar una línea de tratamientos de cueros que le den un valor agregado a esta materia prima.

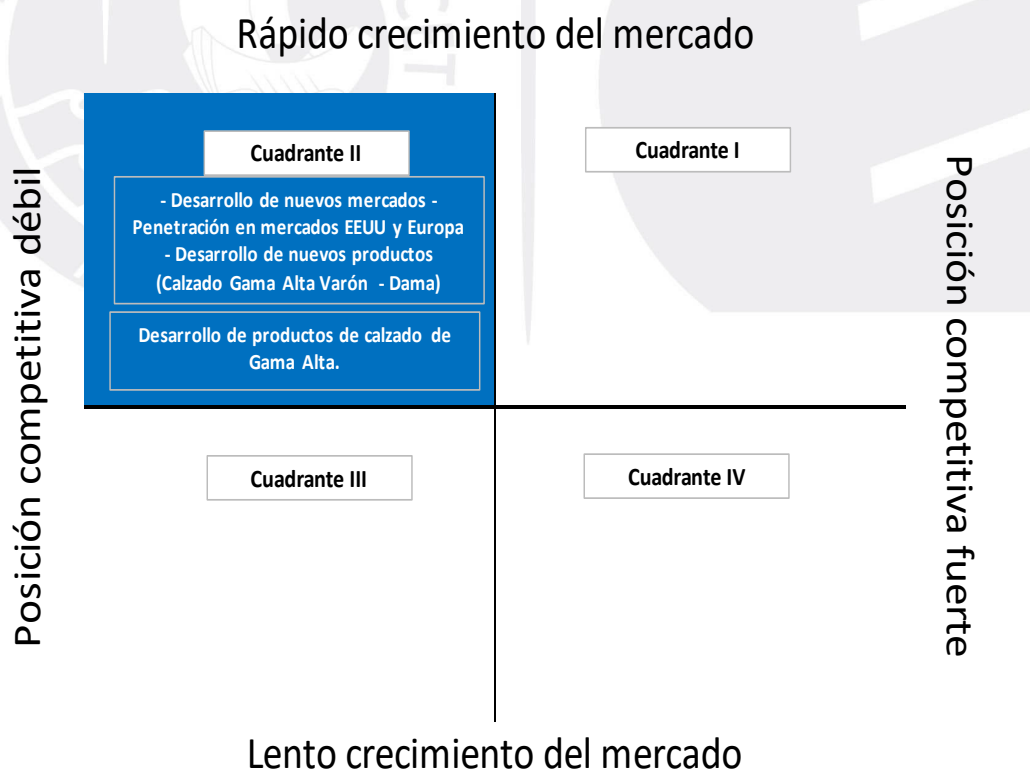


Figura 24. La matriz GE.

Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Una vez que se han obtenido las estrategias como resultados del análisis de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; estas deben pasar por filtros, uno de estos filtros es la matriz de Decisión Estratégica; la característica de esta matriz, es que evalúa las estrategias obtenidas en la matrices anteriores y las estrategias que se repitan tres veces a más son las que son las estrategias que serán retenidas, las que se repitan una o dos veces serán estrategias de contingencia (D'Alessio, 2015).

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias específicas	Estrategias alternativas	MATRIZ					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1	Aprovechar la mano de obra competitiva disponible de bajo costo para incrementar la rentabilidad.	0	X	X		X		3
2	Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.	Aventura conjunta	X	X	X	X		4
3	Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.	Diversificación concéntrica	X		X		X	3
4	Generar un eje comercial en el cual nuestros distribuidores y puntos de venta retail finales con conocimiento del mercado, sean nuestros socios estratégicos, para ser más competitivos y rentables.	Integración vertical hacia adelante	X	X		X		3
5	Incrementar el volumen de producción para abastecer la demanda del mercado objetivo a través de la formalización y tecnificación de la mano de obra y establecimiento de la red de microempresas de calzado de gama alta.	0	X		X		X	3
6	Incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.	Integración vertical hacia atrás	X	X	X	X	X	5
7	Investigar oportunidades y mecanismos del funcionamiento comercial de los mercados objetivos a través de la creación de un equipo especializado.	Intensiva desarrollo de mercados	X				X	2
8	Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	Integración vertical hacia adelante	X		X		X	3
9	Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	0	X		X		X	3
10	Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de cuero (curtiembres)	Integración vertical hacia atrás		X	X	X		3

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Para la industria de calzado de Arequipa según la Tabla 29 se retienen seis estrategias, que están relacionadas a las estrategias alternativas las cuales son de diversificación concéntrica, integración vertical hacia atrás, intensiva de desarrollo de mercados y de integración vertical hacia adelante.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Las matrices retenidas de la MDE son evaluadas con las oportunidades y amenazas obtenidas en la auditoría externa y las fortalezas y debilidades obtenidas en la auditoría interna, otros datos usados son los pesos obtenidos de la MEFE y la MEFI que debe sumarse, y se toma en cuenta una nueva variable llamada puntaje de atractividad que tiene un rango de uno (sin atractivo) a cuatro (muy atractivo). Una vez obtenido los pesos y la atractividad el producto de estos da como resultado el total de puntaje de atractividad y sumados en cada factor determinante se obtiene un resultado total; las estrategias que obtengan valores de cinco a más se retienen, las menores son de contingencia (D'Alessio, 2015).

Para la industria de calzado de Arequipa según la Tabla 30, después de realizar la evaluación de las estrategias, se retienen cinco estrategias, quedando una estrategia de contingencia, las cuales son generar clúster rentable y sostenible de fabricación de Gama Alta hecho enteramente en la región Arequipa, dicha fabricación se basará en la ventaja competitiva de tener bajos costos en la fabricación por la mano de obra, lograr competitividad en mercados objetivos por medio de la aplicación de estrategias de diferenciación, calidad, diseño e innovación, incrementar volúmenes de producción a través del financiamiento externo a bajo costo, establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas a través de la producción de calzado, crear estrategias de marketing directo dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas, establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de cuero.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores clave	Peso	Estrategias específicas retenidas											
		Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.		Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.		Incrementar niveles de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.		Crear nuevas alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.		Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.		Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de cuero (curtiembres)	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades													
Acuerdos comerciales vigentes firmados por el Perú con los Estados Unidos y la Unión Europea	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24
Alto poder de negociación de España con clientes externos (Estados Unidos, Francia, Reino Unido, Alemania)	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Demanda creciente de calzado exclusivo en mercados objetivos (Estados Unidos, España).	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Incremento del poder adquisitivo en los Estados Unidos y en los mercados europeos clientes de España (Francia, Reino Unido e Italia)	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Entorno económico nacional creciente, atractivo para la inversión externa.	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Amenazas													
Situación política inestable por temas de corrupción que desalienta la inversión	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Legislación local ineficaz que ralentiza el dinamismo del sector	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Mayor nivel de competencia en mercados objetivos (Estados Unidos, Unión Europea)	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Estándares de calidad productiva y medio ambiental exigentes en los mercados objetivos (Estados Unidos, España)	0.10	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Mejores capacidades tecnológicas de competidores asiáticos.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	1	0.06
Fortalezas													
Productos de calidad por buenas materias primas	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44
Intercambio de Know How en calzado con otros países con experiencia en el rubro	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Apoyo, capacitación y orientación por parte del estado a través de instituciones establecidas	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Diseño constante de nuevos modelos y tendencias nacionales	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18
Mano de Obra de bajo costo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Debilidades													
Volumen de producción informal considerable	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Escaso planeamiento e investigación de mercados internacionales	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	1	0.09
Baja producción de volúmenes grandes que permitan una respuesta eficiente a grandes pedidos	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Baja promoción publicitaria, marketing escaso	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07
Línea de carrera poco atractiva, bajas remuneraciones, informalidad	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Dificultades de financiamiento con entidades financieras	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12
Poca experiencia en fabricación de calzado exclusivo	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	1	0.04
Total	2.00		6.50		6.17		6.56		6.58		4.90		4.00

Nota. Adaptado *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt evalúa las estrategias retenidas según cuatro características: (a) Consistencia, las estrategias debe tener objetivos y políticas consistentes; (b) Consonancia, la estrategia debe adaptarse al entorno, (c) Ventaja, la estrategia debe dar o sostener la ventaja competitiva, (d) Factibilidad, la estrategia no debe generar sobre costos; para que las estrategias sean retenidas deben cumplir estas cuatro características (D'Alessio, 2015).

Tabla 31

Matriz de Rumelt

Estrategias específicas	Matriz				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crear alianzas estratégicas que incluyan distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta a través de la producción.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

En la Tabla 31 se muestran las cinco estrategias retenidas obtenidas en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico para la industria Arequipeña del calzado, éstas cinco

estrategias retenidas son analizadas desde la matriz de Rumelt en cada uno de los cuatro parámetros estipulados en dicha matriz (consistencia, consonancia, factibilidad, ventaja) se comprueba que en las cinco estrategias se obtienen resultados positivos, lo que significa que estas estrategias cumplen con los requisitos solicitados, por lo tanto el resultado para estas cinco estrategias retenidas es que todas se aceptan y pueden ser analizadas por la siguiente matriz como parte del proceso estratégico.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La ética de manera general debe ser siempre una de las principales reglas a seguir en el actuar de las personas, organizaciones, sector y países al momento de realizar la toma de decisiones, las cuales conllevaran a la ejecución y puesta en marcha de proyectos pequeños, medianos y de gran envergadura; por este motivo el proceso estratégico no es la excepción y debe ser sometido a una evaluación ética.

La particularidad de la matriz de ética utilizada en el proceso estratégico es que las estrategias retenidas son analizadas a través de cuestionarios, estos cuestionarios están enfocados en tres principios, además se indicó que cada principio tiene tres opciones de respuesta: (a) derechos, tiene las siguientes opciones: promueve, neutral o viola, (b) justicia, posee las siguientes opciones: justo, neutro o injusto y por último (c) utilitarismo, que consta de las siguientes opciones: excelentes, neutro, perjudicial; las estrategias retenidas que obtengan las respuestas de viola, injusto o perjudicial son descartadas; las demás estrategias quedarán retenidas (D'Alessio, 2015).

Para la industria de calzado de Arequipa, según la Tabla 32, las cinco estrategias retenidas en la matriz de Rumelt, pasan la prueba de la matriz de ética. Esta matriz se utiliza para que las estrategias propuestas lleguen al éxito sin traspasar los valores éticos, sin alguna de estas estrategias definidas en esta matriz no cumplen con los parámetro éticos, no pasarán la prueba y por ende no serán tomadas en cuenta.

Tabla 32

Matriz de Ética

Estrategias específicas	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.	P	P	P	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí
Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.	N	N	P	N	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí
Incrementar volúmenes productivos a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.	P	N	N	N	N	N	N	J	J	J	E	E	Sí
Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.	P	N	P	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	N	N	P	N	P	P	N	N	J	J	E	E	Sí

Nota. Derechos=(P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia=(J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo=(E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de que las matrices han pasado la prueba de la matriz de ética, las que quedan son las estrategias retenidas, las estrategias que no pasaron la prueba de la matriz de ética son descartadas, las estrategias que no pasaron la prueba de la matriz de Rumelt son estrategias de contingencia de primer grupo; las que pasaron la matriz filtro anterior serán estrategias de contingencia de segundo grupo y así sucesivamente (D'Alessio, 2015). Para la industria Arequipeña del calzado según la Tabla 33 se obtiene cinco estrategias retenidas, cuatro estrategias de contingencia de primer grupo y una estrategia de contingencia de segundo grupo.

Tabla 33

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.
FA1	Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.
DO1	Incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.
DO2	Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través del servicio de la producción de calzado.
DO3	Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	
FO1	Aprovechar la mano de obra competitiva disponible de bajo costo para incrementar la rentabilidad
FA1	Generar un eje comercial en el cual nuestros distribuidores y puntos de venta retail finales con conocimiento del mercado, sean nuestros socios estratégicos, para ser más competitivos y rentables.
DO1	Incrementar el volumen de producción para abastecer la demanda del mercado objetivo a través de la formalización y tecnificación de la mano de obra y establecimiento de la red de microempresas de calzado de gama alta
DO2	Investigar oportunidades y mecanismos del funcionamiento comercial de los mercados objetivos a través de la creación de un equipo especializado.
Segundo grupo	
	Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales de cuero (curtiembres)

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus Objetivos de Largo Plazo busca comprobar que todas las estrategias retenidas sean apropiadas y ayuden a alcanzar dichos objetivos estipulados, si alguna o varias de estas estrategia no están alineadas a algún objetivo de largo plazo propuestos, esta estrategia pasará a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2015). Para la industria Arequipeña del calzado, según la Tabla 34, todas las estrategias retenidas están alineadas en concordancia a cada uno de los cuatro objetivos de largo plazo propuestos para poder concretar la visión.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Una vez establecidas las estrategias externas alternativas, se realiza la evaluación en referencia a los competidores. D'Alessio (2015) indicó que es importante evaluar a todos los competidores integrantes de la industria de manera general; es decir competidores actuales, entrantes y sustitutos; y evaluarlos con respecto a las estrategias retenidas, el objetivo consiste en definir cómo responden los competidores a dichas estrategias después de ser implementadas.

En la Tabla 35 se aprecia a todos los competidores que se determinaron en la auditoría externa, las estrategias retenidas y las posibles respuestas dadas por cada competidor. El primer objetivo de largo plazo el cual se sustenta en la facturación de la industria del calzado en USD 60 millones, se pueden cumplir con las cinco estrategias, generar un clúster rentable y sostenible que ayude a cumplir con los objetivos definidos a largo plazo uno, dos, tres y cuatro. El lograr competitividad en los mercados objetivos ayuda a cumplir los objetivos uno, dos y cuatro, el incrementar volúmenes de producción ayuda a incrementar los objetivos uno, tres y cuatro, el desarrollo de alianzas estratégicas con distribuidores y representantes de marcas representativas ayuda a cumplir los objetivos de largo plazo uno, dos y tres y crear estrategias de marketing directo ayuda a cumplir los objetivos uno y cuatro.

Tabla 34

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

	La facturación de la industria de calzado de Arequipa al 2027 será aproximadamente USD 60 Millones	Incrementar la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado al 24% de las ventas en el año 2027	Consolidar la liquidez y sostenibilidad de la industria de calzado de Arequipa obteniendo un flujo de caja del 20% de las ventas en al año 2027, a fin de asegurar la sostenibilidad del sector.	Creación de 3952 nuevos puestos de trabajo formales para la región al 2027.
Intereses Organizacionales Incrementar las ventas en el sector calzado de gama alta Generación y sostenibilidad de la rentabilidad en el sector calzado Generación de liquidez para el sostenimiento de las operaciones Creación de nuevos puestos de trabajos formales para la región.				
Estrategias Específicas				
Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.	X		X	X
Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.	X			X
Incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.	X		X	X
Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.	X	X	X	
Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	X			X

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades Estrategias de los Competidores y Sustitutos

	Industria del Calzado de Lima	Industria del Calzado de La Libertad	Industria del Calzado de Rio Grande do Sul	Industria del Calzado de Santander	Industria del Calzado de Guanajuato	Industria del Calzado de Wenzhou
FO1	Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.	Lima representa el 20% del promedio total, por ser la capital del Perú cuenta con una mayor cantidad de mano de obra, con lo cual puede tener menores costos.	Trujillo al ser el líder productor de calzado del Perú, aprovechará su capacidad productiva instalada y experiencia laboral para ingresar a nuestros mercados objetivos.			Aprovecha su bajo costo en mano de obra.
FA1	Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.	Lima aprovecha su apertura a los mercados externos, para conseguir diseños innovadores.	Existe una marca Trujillana de nombre Nisolo que ya está siendo exportada a mercados externos. Actualmente los procesos de estandarización, capacitación y mejoras tecnológicas deben ser aplicados por estos competidores para poder ser más competitivos.	Aprovecha su mayor capacidad tecnológica para llegar a mercados Europeos.		
DO1	Incrementar los niveles de producción a través del financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.	Implementación de nuevas tecnologías dado su conocimiento de producción en escalas	Implementación de nuevas tecnologías dado su conocimiento de producción en escalas			Implementación de nuevas tecnologías dado su conocimiento de producción en escalas
DO2	Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.	Trata de hacer alianzas estratégicas con nuestros clientes ofreciendo mejores ventaja en precios y mejores diseños.	Trata de hacer alianzas estratégicas con nuestros clientes ofreciendo mejores ventaja en precios y mejores diseños.			
DO3	Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	Creación de un equipo especializado en calzado de gama alta que se enfoque en nuestros clientes potenciales.	Creación de un equipo especializado en calzado de gama alta que se enfoque en los clientes potenciales.		Creación de un equipo especializado en calzado de gama alta que se enfoque en nuestros clientes potenciales.	

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13. Conclusiones

En el proceso estratégico, la decisión y elección de estrategias es un proceso importante, ya que estas estrategias pueden llevar a cumplir los objetivos de largo plazo en la organización que en este caso es la industria Arequipeña del calzado. En primer lugar se hallan las estrategias con ayuda de la MFODA, realizando una comparación con la MEFI y la MEFE, este es el punto de partida para obtener una cantidad de estrategias, las matrices PEYEA, BCG, IE, GE, son matrices predeterminadas que ayudan a confirmar las estrategias formuladas en la MFODA, se encontraron 10 estrategias en la MFODA, cinco estrategias en la MPEYEA, siete estrategias en MBCG, cinco estrategias en MIE y seis estrategias en la MGE; para decidir que estrategias se retienen las estrategias pasaron las pruebas de las matrices filtro MDE, MCPE, MR, ME, MERC, MEOLP y MEPCS; como resultados se obtuvieron las siguientes estrategias:

- Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.
- Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.
- Incrementar volúmenes de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.
- Crear alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.
- Crear estrategias de marketing directo, enfocadas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Una vez determinados los Objetivos de Largo y las estrategias se deben formular los Objetivos de Corto Plazo. D'Alessio (2015) indicó que los Objetivos de Corto Plazo son los objetivos específicos que medirán el progreso hacia los objetivos de largo plazo ya que forman parte de dichos objetivos, se consideran que los OCP son los hitos de la operatividad del planeamiento estratégico; además deben de contar con las nueve características de los OLP, a los OCP se asignan los recursos para que se puedan implementar y así cumplir con los objetivos de largo plazo.

En la Tabla 36 representan los Objetivos de Corto Plazo que a su vez pertenecen a Objetivos de Largo Plazo, cada objetivo de corto plazo tiene asociado acciones que serán medidas con indicadores y se asigna responsables para su cumplimiento.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015) consideró que los recursos son de cuatro tipos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos; que tiene relación con las 7M: (a) Materiales: tangibles, relacionado con recursos físicos y financieros; (b) Mano de Obra: personas, relacionado con recursos humanos y financieros; (c) Maquinarias: activos, relacionados con recursos físicos, tecnológicos y financieros; (d) Métodos: procedimientos, relacionados con recursos físicos, tecnológicos y financieros; (e) Medio Ambiente: clima organizacional, relacionado con recursos humanos y financieros; (f) Mentalidad: cultura organizacional, relacionado con recursos humanos y financieros; (g) Moneda: dinero, relacionado con recursos físicos y financieros.

En la Tabla 37 se muestra los recursos ya sean financieros, físicos, humanos y tecnológicos asignados a cada objetivo de corto plazo.

Tabla 36

Matriz de Presentación de los Objetivos de Corto Plazo

OLP Y OCP	Acciones e iniciativas	Responsable	Descripción del indicador	Unidad de Medida
OLP1	La facturación de la industria de calzado de Arequipa al 2027 será aproximadamente USD 60 Millones			
OCP1.1	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2018 será USD 1,216,800.00	Concretar ventas con clientes nacionales de calzado de gama alta	Facturación USD	USD
OCP1.2	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2019 será USD 2,433,600.00	Implementación de acciones agresivas de ventas para ingresar a segmentos A y B de los mercados de Chile, Brasil, Colombia.	Facturación FOB USD	USD
OCP1.3	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2020 será USD 6,084,000.00	Dado que el mercado de los EEUU es el más consumista del mundo, nuestras acciones de producción en un 40%, estarán orientadas a cubrir el mercado de este país y el 60% restante a los mercados locales y regionales donde ya se tiene clientes.	Facturación FOB USD	USD
OCP1.4	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2021 será USD 12,168,000.00	Aumentar nuestra participación de ventas en el mercado de EEUU, a través de la producción encontrando nuevos distribuidores y productores directos.	Facturación FOB USD	USD
OCP1.5	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2022 será USD 18,252,000.00	Ampliar nuestras acciones comerciales a mercados potenciales Europeos (España)	Facturación FOB USD	USD
OCP1.6	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2023 será USD 26,769,600.00	Ampliar nuestras acciones comerciales a mercados potenciales Europeos (Italia)	Facturación FOB USD	USD
OCP1.7	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2024 será USD 36,504,000.00	Crear una marca propia de calzado de gama alta e impulsar las ventas que tenga como target group el mercado de EEUU.	Facturación FOB USD	USD
OCP1.8	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2025 será USD 42,588,000.00	Crear una marca propia de calzado de gama alta e impulsar las ventas que tenga como target group en los mercados de España e Italia.	Facturación FOB USD	USD
OCP1.9	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2026 será USD 48,672,000.00	Implementar acciones de marketing directo hacia los distribuidores y productores para el crecimiento de las ventas con marca propia en los mercados objetivos.	Facturación FOB USD	USD
OCP1.10	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2027 será USD 60,109,920.00			
OLP2	Incrementar la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado al 24% de las ventas en el año 2027			
OCP 2.1	En el 2018 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 61,588.80	Amalgamar los recursos humanos y materiales para el inicio y sostenibilidad de las operaciones, a través de acciones de formalización laboral y de procesos. Ejecución de primeros convenios con los proveedores de materia prima bajo estándares que sean óptimos para la fabricación de nuestro calzado. Búsqueda de financiamiento de bajo costo, sobre todo externo (ONG)	UTILIDAD NETA USD	USD
OCP 2.2	En el 2019 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 157,248.00			
OCP 2.3	En el 2020 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 606,060.00	Ampliar la cartera de proveedores locales y regionales considerando la sinergia costos - calidad.	UTILIDAD NETA USD	USD
OCP 2.4	En el 2021 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 1,638,000.00	Estandarización y posterior reingeniería de nuestros procesos productivos que disminuyan la merma, tiempos y movimientos.	UTILIDAD NETA USD	USD
OCP 2.5	En el 2022 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 3,095,820.00			
OCP 2.6	En el 2023 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 5,477,472.00	Realizar alianzas y convenios proveedores logísticos para la reducción de costos en el tratamiento y envío de carga a mercados externos.	UTILIDAD NETA USD	USD
OCP 2.7	En el 2024 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 7,469,280.00			
OCP 2.8	En el 2025 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 10,204,740.00	Certificación de nuestros productos en base a estándares internacionales	UTILIDAD NETA USD	USD
OCP 2.9	En el 2026 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 11,662,560.00	Implementación de acciones de marketing directo y BTL para impulsar el posicionamiento de nuestra marca	UTILIDAD NETA USD	USD
OCP 2.10	En el 2027 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será USD 14,403,261.60			
OLP3	Consolidar la liquidez y sostenibilidad de la industria de calzado de Arequipa obteniendo un flujo de caja del 20%, a fin de asegurar la sostenibilidad del sector.			
OCP 3.1	En el 2018 el flujo de caja será USD 24,336.00	Enfoque de nuestras acciones comerciales a los principales clientes potenciales (mayor liquidez, target group) del mercado nacional. Establecer contratos con clientes nacionales que tengan políticas de pronto pago en el mercado.	FCL USD	USD
OCP 3.2	En el 2019 el flujo de caja será USD 97,344.00	Ampliación de nuestras acciones comerciales a países potenciales de la región.	FCL USD	USD
OCP 3.3	En el 2020 el flujo de caja será USD 365,040.00			
OCP 3.4	En el 2021 el flujo de caja será USD 973,440.00			
OCP 3.5	En el 2022 el flujo de caja será USD 1,825,200.00			
OCP 3.6	En el 2023 el flujo de caja será USD 3,212,352.00	Políticas rígidas para la recuperación de cuentas por cobrar, políticas rígidas para el control de Inventarios, rotación de activos. Implementación de políticas orientadas a la responsabilidad social y el respeto al medio ambiente. Fidelización de nuestros clientes través de contratos y alianzas que nos proporcionen ingresos y ganancias sostenibles.	FCL USD	USD
OCP 3.7	En el 2024 el flujo de caja será USD 5,110,560.00			
OCP 3.8	En el 2025 el flujo de caja será USD 6,814,080.00			
OCP 3.9	En el 2026 el flujo de caja será USD 8,760,960.00			
OCP 3.10	En el 2027 el flujo de caja será USD 12,021,984.00			
OLP4	Creación de 3952 nuevos puestos de trabajo formales para la región al 2027.			
OCP 4.1	Para el 2018, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 80	Identificación y contratación de la mano de obra especializada artesanal para el inicio de nuestras operaciones. Reclutamiento, selección y capacitación para personal con estudios afines a la industria. Formación de un equipo de ventas especializado, con conocimiento de mercados potenciales externos. Contratación de diseñadores con experiencia reconocida en los mercados objetivos.	Número de trabajadores	Nro.
OCP 4.2	Para el 2019, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 160			
OCP 4.3	Para el 2020, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 400			
OCP 4.4	Para el 2021, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 800			
OCP 4.5	Para el 2022, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 1200			
OCP 4.6	Para el 2023, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 1760			
OCP 4.7	Para el 2024, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 2400	Ampliación de la capacidad de producción por medio del incremento de la mano de obra y la agrupación de la fuerza laboral en un clúster (Artesanos del calzado).	Número de trabajadores	Nro.
OCP 4.8	Para el 2025, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 2800			
OCP 4.9	Para el 2026, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 3200			
OCP 4.10	Para el 2027, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será 3952			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 37

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros
OLP1		La facturación de la industria de calzado de Arequipa al 2027 será aproximadamente USD 60 Millones					
			USD				
	OCP1.1	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2018 será	1,216,800.00	x	x		x
			USD				
	OCP1.2	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2019 será	2,433,600.00	x			x
			USD				
	OCP1.3	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2020 será	6,084,000.00	x	x	x	x
			USD				
	OCP1.4	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2021 será	12,168,000.00	x			x
			USD				
	OCP1.5	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2022 será	18,252,000.00	x			x
			USD				
	OCP1.6	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2023 será	26,769,600.00	x			x
			USD				
	OCP1.7	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2024 será	36,504,000.00	x			x
			USD				
	OCP1.8	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2025 será	42,588,000.00	x			x
			USD				
	OCP1.9	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2026 será	48,672,000.00	x			x
			USD				
	OCP1.10	La facturación de la Industria Arequipeña del calzado al 2027 será	60,109,920.00	x			x
OLP 2		Incrementar la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado al 24% de las ventas en el año 2027					
			USD				
	OCP 2.1	En el 2018 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	61,588.80	x	x	x	x
			USD				
	OCP 2.2	En el 2019 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	157,248.00		x		x
			USD				
	OCP 2.3	En el 2020 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	606,060.00		x		x
			USD				
	OCP 2.4	En el 2021 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	1,638,000.00	x	x	x	x
			USD				
	OCP 2.5	En el 2022 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	3,095,820.00	x	x	x	x
			USD				
	OCP 2.6	En el 2023 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	5,477,472.00	x	x		x
			USD				
	OCP 2.7	En el 2024 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	7,469,280.00	x	x	x	x
			USD				
	OCP 2.8	En el 2025 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	10,204,740.00	x	x	x	x
			USD				
	OCP 2.9	En el 2026 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	11,662,560.00	x			x
			USD				
	OCP 2.10	En el 2027 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	14,403,261.60	x			x
OLP 3		Consolidar la liquidez y sostenibilidad de la industria de calzado de Arequipa obteniendo un flujo de caja del 20%, a fin de asegurar la sostenibilidad del sector.					
			USD				
	OCP 3.1	En el 2018 el flujo de caja será	24,336.00	x			x
			USD				
	OCP 3.2	En el 2019 el flujo de caja será	97,344.00	x	x	x	x
			USD				
	OCP 3.3	En el 2020 el flujo de caja será	365,040.00	x			x
			USD				
	OCP 3.4	En el 2021 el flujo de caja será	973,440.00	x			x
			USD				
	OCP 3.5	En el 2022 el flujo de caja será	1,825,200.00	x			x
			USD				
	OCP 3.6	En el 2023 el flujo de caja será	3,212,352.00	x			x
			USD				
	OCP 3.7	En el 2024 el flujo de caja será	5,110,560.00	x			x
			USD				
	OCP 3.8	En el 2025 el flujo de caja será	6,814,080.00	x			x
			USD				
	OCP 3.9	En el 2026 el flujo de caja será	8,760,960.00	x			x
			USD				
	OCP 3.10	En el 2027 el flujo de caja será	12,021,984.00	x			x
OLP 4		Creación de 3,952 nuevos puestos de trabajo formales para la región al 2027.					
	OCP 4.1	Para el 2018, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	80	x			x
	OCP 4.2	Para el 2019, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	160	x	x	x	x
	OCP 4.3	Para el 2020, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	400	x	x	x	x
	OCP 4.4	Para el 2021, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	800	x	x	x	x
	OCP 4.5	Para el 2022, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	1200	x	x	x	x
	OCP 4.6	Para el 2023, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	1760	x	x	x	x
	OCP 4.7	Para el 2024, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	2400	x	x	x	x
	OCP 4.8	Para el 2025, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	2800	x	x	x	x
	OCP 4.9	Para el 2026, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	3200	x	x	x	x
	OCP 4.10	Para el 2027, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	3952	x	x	x	x

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Ball (2015) indicó que las políticas son aquellas fuerzas que guían a cambios, en forma externa (pues llegan a afectar equilibrio y justicia social) como en forma interna (cuyo efecto es lo que como individuos de una organización se representa). Es por ello que con seguridad se puede aseverar que las políticas son aquellos preceptos que deben guiar los procedimientos administrativos, productivos, comerciales de nuestra organización para que las estrategias puedan alcanzar la visión.

7.4. Estructura Organizacional de la Industria de Calzado de Arequipa

Fleitman (2000) dijo que un organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa que representa en forma esquemática y sistemática la posición que tienen las diferentes áreas que conforman la organización, detallando los niveles jerárquicos, así como los de autoridad y asesoría.

En el organigrama de la Figura 25, de característica estructural, se ha determinado que una correcta estructuración de nuestra organización sería dividir la misma en las siguientes áreas. Marketing y Ventas cuya función primaria será el desarrollo de mercados a través de la captación de clientes potenciales internos y sobre todo externos, además de satisfacer a los actuales, la Gerencia de Operaciones será la encargada de satisfacer las necesidades de los clientes mediante los procesos productivos, la Gerencia de Compras y Logística será la encargada de buscar los mejores precios y calidad de la materia prima para mantener los estándares productivos en calidad y cantidad y finalmente el área de Recursos Humanos que tendrá como principal función mantener el adecuado cumplimiento de las obligaciones laborales así como hacer cumplir los derechos de los trabajadores.

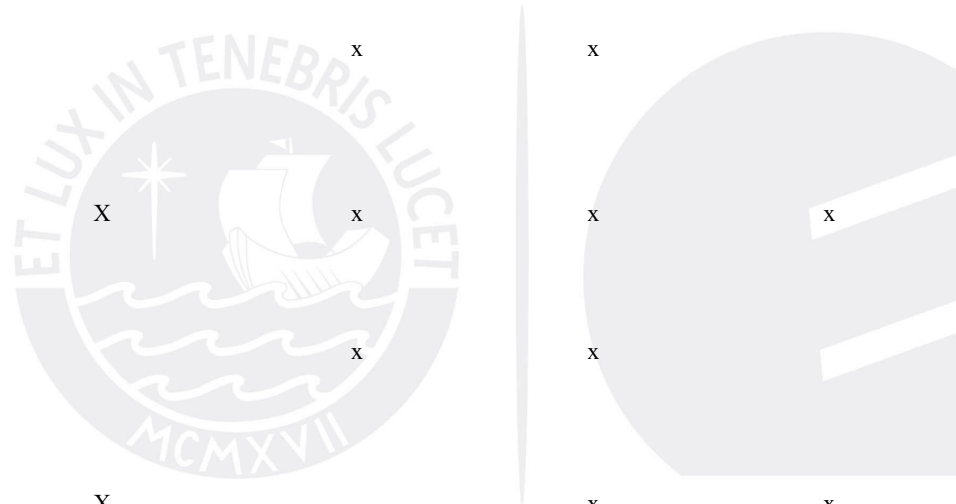
En la Tabla 38 se muestran las políticas y estrategias definidas para la industria Arequipeña del calzado de Gama Alta, cada política está ligada a una o más estrategias.

Tabla 38

Matriz de Políticas y Estrategias

ESTRATEGIAS / POLITICAS	Transparencia en los procedimientos a través de la comunicación de los mismos, con datos, cifras, metas y objetivos puntuales y comprensibles.	Tecnificación y modernización en equipos, infraestructura, que permita el mejor desempeño laboral de los colaboradores.	Orientación constante al crecimiento y desarrollo del clúster, buscando nuevos mercados y segmentos.	Generación de acciones que generen confianza respetando las legislaciones, normas y costumbres de los clientes según su país.	Generación de confianza en los productos que se fabrican y venden, sobrepasando los requerimientos y exigencias de los clientes.	Mantenimiento de la sostenibilidad financiera, empleando correctamente los recursos obtenidos por nuestros patrocinadores (ONG) e inversionistas.
FO1 Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.		x	x		x	x
FA1 Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos. Incrementar el volumen de producción a través de	X	x	x	x	x	
DO1 financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura. Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de		x	x			x
DO2 marcas representativas del segmento del calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.	X		x	x	x	
DO3 Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	X		x	x	x	

Nota. Adaptado *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



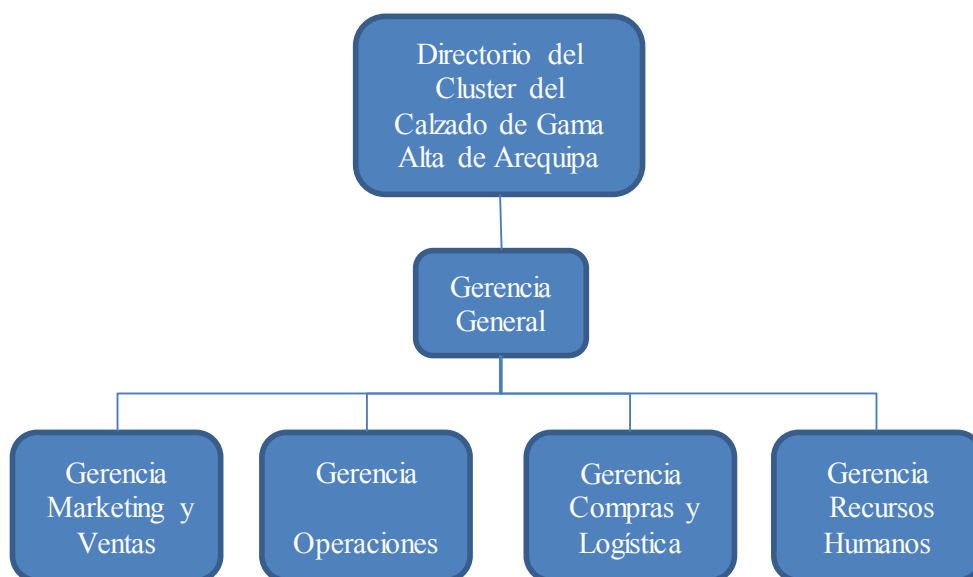


Figura 25. Organigrama estructural de la industria Arequipeña del calzado. Adaptado de “Negocios Exitosos,” por J. Fleitman, 2000.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El Medio Ambiente y la Responsabilidad Social son temas que deben ser parte de todas las organizaciones ya que las actividades de producción podrían generar efectos negativos, Elkington (citado por D’Alessio, 2015) indicó que existe una triple rentabilidad al que llamó las 3P: (a) Profit o lo económico, (b) People o social, (c) Planet o ambiental; Caravedo (2010), respaldó el concepto de Elkington indicando que la sostenibilidad de las organizaciones depende de que el desarrollo de procesos productivos se realicen tomando en cuenta tres dimensiones: (a) ambiental, (b) económica, (c) social; como parte de su cultura organizacional y ética, además D’Alessio (2015) indicó que desde la óptica del proceso estratégico se deben considerar lineamientos específicos que dependen de los impactos que estos ocasionen: (a) Aspecto económico-financiero: se enfoca en los recursos de los accionistas, el valor que se ofrece a los clientes, pago de proveedores, acreedores, impuestos, y recompensas a los trabajadores reconociendo el desempeño, (b) Impacto Social: enfocado a las obligaciones que tiene la organización con todos los stakeholders, (c) Medio ambiente y ecología: cuya base está en respetar el medio ambiente, no generando impactos negativos.

La industria Arequipeña del calzado debe buscar la certificación de sus productos, por tal motivo las prácticas en todos los procesos de la organización deben estar orientadas a la estandarización optando por Sistemas Integrados de Gestión, y conseguir certificaciones como la ISO 9001, orientada a la calidad; ISO 14001, al medio ambiente; ISO 26000, orientado a la responsabilidad social y OHSAS 18001, enfocados en la seguridad y salud ocupacional.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Robin y Adu-Febiri (2004) dijeron que el factor humano ha sido reconocido como una parte integral del desarrollo socio-económico, pero que sin embargo no se debe considerar a este siempre igual al capital humano. Esta cita explica de manera contundente la importancia que tiene el ser humano como ente de progreso que engloba no solamente cualidades de generación de dinero. Para explicar mejor esto se cita lo siguiente, Turekulova et al. (2016), dijeron que el factor humano en la organización muchas veces solo se indica como la mano de obra, pero esta es solo uno de las características multifuncionales del mismo dentro de la sociedad, pues el referir que el ser humano es simplemente capital humano es denigrarlo al nivel de una simple máquina.

En la sociedad moderna el ser humano si es visto como un ente generador de capital pero a través de un cúmulo de cualidades y destrezas entre las cuales destaca la motivación, las consecuencias de valorar estas cualidades y destrezas traerán bienestar social a través del bienestar psicológico, satisfacción moral y desarrollo del prestigio social ante el mundo.

7.7. Gestión del Cambio

Kang (2015) refirió que a la hora de considerar la gestión de cambio, se deben considerar dos aspectos principales en bases a los objetivos, atributos, focalización y roles del cambio, que incluyen competencias requeridas en ambas, entornos y alcances, estos son macro y micro, la gestión del cambio se mide por los cambios que se darán en procesos,

técnicas, métodos y cambio de roles entre los agentes reales del cambio, es decir entre el recurso humano, bajo este concepto la gestión del cambio es un sinónimo de cambio en planeamiento, análisis, diseños, desarrollo implementación, dichos procesos traen generan resultados positivos o negativos en la organización según el control que se haga de estos.

7.8. Conclusiones

La Industria de Calzado en Arequipa, a través de la formación de un Clúster tiene un enfoque competitivo externo, por lo cual es imprescindible alinear, a todos los componentes humanos, financieros, tecnológicos bajo el perfecto entendimiento de la visión de la organización. Las Políticas a aplicarse serán un de conjunto normas que deberán ser transmitidas a todo el componente humano de la organización, con la finalidad de promover el cambio cuando sea necesario, mientras las políticas de la empresa estén mejor implementadas en la organización se podrá darse una mejor gestión del cambio tanto en el aspecto micro como macro.

El clúster de Calzado en Arequipa, en definitiva tendrá como componente principal al factor humano, puesto que el calzado de gama alta requiere mucho del trabajo artesanal y manual, es por ello que es indispensable el mantenimiento de la fuerza laboral reclutada bajo el respeto a sus derechos laborales. Dentro de la motivación de la fuerza laboral, debe estar la capacitación lo cual desarrollará al factor humano, dándole mejor autoestima, estabilidad emocional, factores que repercutirán en el desarrollo del clúster.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La Evaluación y el control son componentes de un proceso continuo, debido a la intensidad y frecuencia de los cambios producidos en el entorno. Principalmente la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico (D'Alessio, 2015).

8.1. Perspectivas de Control

El alineamiento entre las estrategias y los objetivos de largo plazo se van midiendo y comparando según el ajuste de la perspectiva financiera incrementando el patrimonio de los accionistas, ajuste de la perspectiva del cliente logrando satisfacer sus necesidades, ajuste de la perspectiva de los procesos internos obteniendo mayor productividad y ajuste del aprendizaje y crecimiento en la organización en base a empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2015).

8.1.1. Aprendizaje interno

En la industria Arequipeña del calzado se controla el aprendizaje y crecimiento en la organización, aspectos requeridos para lograr los objetivos de largo plazo, medidos a través del desempeño del recurso humano, desarrollo de capacidades tanto en diseño, innovación en procesos, optimización de manufactura, tecnología y activos; logrando influencia y motivación en el personal del sector.

8.1.2. Procesos

La perspectiva de los procesos está enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto, se evalúa y controla con especial atención a los procesos que generan mayor impacto en el comportamiento de los mismos, ya sean actuales o nuevos, en base a la diferenciación. La generación del clúster de la industria Arequipeña del calzado es el primer paso; se requiere sinergia eficiente entre los artesanos de reconocida calidad, artesanos con potencial prometedor, diseñadores e instructores.

8.1.3. Clientes

Para tener un conocimiento más amplio de estos, se mide la participación del mercado, retención de clientes, captación de clientes, y rentabilidad por cliente; identificando el segmento más significativo para la industria Arequipeña del calzado.

8.1.4. Financiera

En cuanto a la perspectiva financiera se medirá el retorno sobre el uso del patrimonio (ROE) retorno sobre ventas, ingresos por empleado, en especial atención al flujo de caja proyectado al 20% de las ventas.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta en donde se relacionan todos los objetivos de corto plazo, esta herramienta tiene como principal función el enlazar las estrategias con los objetivos claves para determinar los desempeños y resultados de los mismos. El Tablero de Control Balanceado a través de sus indicadores permitirá saber cuándo se cumplido un objetivo de corto plazo, teniendo en cuenta que la suma de estos determinarán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

8.3. Conclusiones

La mayoría de nuestras acciones, están dirigidas hacia el cliente, enfocados en dos etapas, las cuales son la facturación y el incremento del Flujo de Caja. Los procesos están enfocados en la generación de utilidad a través de la producción con bajos costos y venta a precios altos (calzado de Gama Alta), además las acciones están orientadas también para el incremento de más empleo en la región.

La capacitación está dirigida a acciones de aprendizaje donde para el 2019 ya se deben tener estándares de calidad adecuados, con mermas y desperdicios reducidos. Dicha capacitación estará orientada a puestos definidos de trabajo a fin que el personal obtenga la destreza para obtener calzados competitivos basados en la alta calidad.

Tabla 39

Modelo de Tablero de Control Balanceado para la Industria Arequipeña del calzado

PERSPECTIVA	OLPI	OCP	Acciones e iniciativas	INDICADORES	PERIODO	UNIDADES
CLIENTE	OCP1.1	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2018 será	USD 1'216,800.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.2	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2019 será	USD 2'433,600.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.3	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2020 será	USD 6'084,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.4	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2021 será	USD 12'168,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.5	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2022 será	USD 18'252,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.6	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2023 será	USD 26'769,600.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.7	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2024 será	USD 36'504,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.8	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2025 será	USD 42'588,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.9	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2026 será	USD 48'672,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP1.10	La facturación de la industria Arequipeña del calzado al 2027 será	USD 60'109,920.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
PROCESOS	OCP 2.7	En el 2024 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 7'469,280.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.8	En el 2025 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 10'204,740.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.9	En el 2026 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 11'662,560.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.10	En el 2027 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 14'403,261.60	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.2	En el 2019 el flujo de caja será	USD 97,344.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.1	En el 2018 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 61,588.80	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.2	En el 2019 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 157,248.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.3	En el 2020 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 606,060.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.4	En el 2021 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 1,638,000.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 2.5	En el 2022 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 3,095,820.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
FINANCIERO	OCP 2.6	En el 2023 la utilidad neta de la industria Arequipeña del calzado será	USD 5,477,472.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 4.3	Para el 2020, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	400	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.4	Para el 2021, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	800	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.5	Para el 2022, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	1200	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.6	Para el 2023, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	1760	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.7	Para el 2024, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	2400	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.8	Para el 2025, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	2800	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.9	Para el 2026, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	3200	Número	ANUAL	Número
	OCP 4.10	Para el 2027, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	3952	Número	ANUAL	Número
	OCP 3.3	En el 2020 el flujo de caja será	USD 365,040.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
APRENDIZAJE	OCP 3.4	En el 2021 el flujo de caja será	USD 973,440.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.5	En el 2022 el flujo de caja será	USD 1,825,200.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.6	En el 2023 el flujo de caja será	USD 3,212,352.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.7	En el 2024 el flujo de caja será	USD 5,110,560.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.8	En el 2025 el flujo de caja será	USD 6,814,080.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.9	En el 2026 el flujo de caja será	USD 8,760,960.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 3.10	En el 2027 el flujo de caja será	USD 12,021,984.00	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 4.1	Para el 2018, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	80	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%
	OCP 4.2	Para el 2019, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la industria Arequipeña del calzado será	160	Tasa De Crecimiento	ANUAL	%

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Organización

La Competitividad es un ser vivo que actúa entre los procesos de los sectores de todas las organizaciones del mundo, en unos sectores en mayor medida que en otros, para esto se cita una pequeña definición de competitividad dada por Porter (2005) indicando que es el nivel de productividad con la que una determinada industria, país u organización emplea sus recursos humanos y económicos. Entonces según esta definición se puede determinar que toda organización tiene recursos y en la medida de la cantidad y calidad de estos es que se deben formular estrategias para enfrentar a aquellas organizaciones que compiten en el sector.

Actualmente el eje competitivo nacional se centra en tres regiones, Trujillo, Arequipa y Lima con un nivel productivo en ese orden. Trujillo como se dijo es el principal productor gracias al ejemplo de unión productiva bajo la conformación de un bien organizado clúster. En el presente trabajo se pretende implementar este modelo económico de bajo costo en la región Arequipa, con la diferencia de un mercado potencial muy diferente, ya que este modelo amalgama los diversos tipos de recursos que una organización posee, tales como humanos, financieros y materiales, dando al conjunto de micro empresarios dispersos y débiles operativamente una oportunidad de crecimiento traducida en incremento de ingresos a través del aumento de la demanda de sus productos, tecnificación de sus procedimientos, accesos a mejores tecnologías de comunicación y producción, una mayor estabilidad laboral de los trabajadores de sus microempresas acompañada de una mejora en la calidad de vida.

9.1. Análisis Competitivo de la Industria Arequipeña del Calzado

Actualmente la Industria Arequipeña del calzado enfocada en la red de microempresas de calzado de Socabaya tiene como principal característica la desorganización, dada principalmente por la informalidad, que ha dispersado a la fuerza laboral del sector en micro organizaciones de aspecto familiar, que tienen como única

posibilidad la de trabajar en forma dependiente para aquellos productores que si son formales y que los captan eventualmente para cubrir alguna demanda estacional.

La informalidad no sólo afecta al nivel productivo y competitivo de la región, sino que afecta la calidad de vida de las personas informales relacionadas al sector. Las consecuencias sociales son diversas, desde la pérdida del personal capacitado que emigra hacia otras actividades por falta de una estabilidad, oportunidades y desarrollo, hasta la vulnerabilidad económica y social por falta de beneficios laborales y de salud. Otro factor muy importante que arrastra la informalidad empresarial, es que al no brindar una constitución sistemática legal y contable al sistema bancario local, estas microempresas no pueden acceder a financiamientos para su desarrollo, ni siquiera financiamientos para aprovechar una estacionalidad de la demanda en algún momento del año.

Actualmente la región Arequipa se ubica como la segunda región productora de calzado a nivel nacional, después del tradicional líder Trujillo, en el cual bajo las condiciones actuales de competencia es muy difícil alcanzar un buen posicionamiento, estas condiciones se refieren al calzado clásico, por ende el presente trabajo propone la competencia en un nuevo mercado, el cual es el de calzado de gama alta, mercado en donde el productor formal e informal de la región aun no participa.

En el presente trabajo se desea activar aquel sector informal desarrollando estrategias en base al análisis de las cinco fuerzas según Porter (2016) las cuales son: amenaza de nuevos aspirantes, poder negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores, dicho análisis ayudará a obtener un mejor conocimiento de la verdadera situación de la industria Arequipeña del calzado enfocada en la red de microempresas de calzado de Socabaya, dicha red que se ha considerado como un grupo operativo y productivo con mucho potencial dentro de la localidad, al cual se pretende llevar a niveles de producción competitivos, sobre todo en

el mercado externo, con líneas de producto poco usuales dentro de industria Arequipeña del calzado, tanto en calidad como en volúmenes.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Arequipeña del calzado

Arequipa ciudad ubicada en el sur del Perú, es la segunda ciudad en importancia económica del Perú, y que representa el 15% de la producción nacional de calzado, tiene proveedores locales para las materias primas para la elaboración de calzado, tales como cuero, plantas de cuero y plástico, plantillas, etiquetas y cajas. Siendo el cuero el principal insumo para la elaboración del calzado, se puede resaltar que de las 15 empresas existentes a nivel nacional cinco están en la ciudad de Arequipa, siendo la más representativa la Curtiembre Austral SRL (2017), empresa que tiene una capacidad productiva de 160,000 pies cuadrados de cuero.

La mano de obra de la industria Arequipeña del calzado es eminentemente artesanal dado a la existencia de micro y pequeñas empresas, dicha clase de mano de obra es idónea para la elaboración del calzado de gama alta, cuyo proceso productivo es en gran parte manual, lo cual es muy apreciado por el consumidor final. En resumen las ventajas competitivas de la industria Arequipeña del calzado se basan en dos pilares, la calidad/bajo precio de los insumos y la calidad/bajo precio de la mano de obra.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Arequipeña del Calzado

Actualmente Arequipa cuenta con 1,200 empresas de productoras de calzado de las cuales aproximadamente 500 son informales y 700 formales. Si son informales emplean un promedio de 3 a 10 trabajadores y si son formales emplean de 10 a 50 trabajadores. Dado el gran nivel de empresas informales es que la unificación de toda la fuerza laboral informal es muy factible, si es que se les brindan condiciones favorables como formalización, beneficios laborales y sociales para ellos directamente y para sus familias. El clúster a formar sería

capacitado íntegramente en la confección de calzado de gama alta lo cual provocaría una disrupción de la industria actual del calzado a nivel nacional.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La estrategia primordial del potencial Clúster de Calzado de Arequipa, sería el ingresar a nichos de mercado aun no cubiertos por la industria de calzado nacional y regional ya sea formal o informal, este nicho de mercado, serían los mercados extranjeros de calzado de gama alta de EEUU, España e Italia, puesto que dichos productos tienen gran demanda en los mismos, más no, esta demanda es muy relevante en nuestro mercado nacional. La estrategia es cubrir estos mercados extranjeros a través de la producción de calzado, es decir producir calzado de gama alta sin marca, bajo las especificaciones del cliente, el cual puede ser un distribuidor o un productor.

9.5. Conclusiones

La industria Arequipeña del calzado actualmente tiene una fuerza laboral ociosa y por ende mal aprovechada, la cual es la fuerza laboral informal del calzado de cuero, esta fuerza laboral busca mejores condiciones de trabajo así como mejores beneficios por su trabajo, por ende está lista para ser reclutada en un clúster. La industria Arequipeña del calzado cuenta con varias ventajas comparativas que pueden transformarse en ventajas competitivas, como son la calidad de sus insumos y bajo costo de la mano de obra, ventajas idóneas para poder producir calzado con altos márgenes en mercados externos.

La industria Arequipeña del calzado debe buscar posicionarse en un sector aun no cubierto por otras regiones, para ello es imprescindible que forme una fuerza productiva que sea motivada por la remuneración, por la formalidad y sobre todo por cierta estabilidad laboral, por ende es imprescindible amalgamar a la fuerza laboral informal del sector calzado de la red de microempresas de calzado de Socabaya, dicha fuerza cuenta con experticia y know how dentro de sus posiciones productivas de armado y armado de calzado, a la cual se

debe ordenar, sistematizar y otorgarle nuevas herramientas tecnológicas productivas que lleven a esta fuerza laboral a ser el principal pilar operativo en la red de microempresas de calzado de Socabaya y referente en la industria Arequipeña del calzado, sobre todo para los productos de exportación.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Es importante resaltar que el presente plan estratégico es un compendio de las matrices diseñadas en el mismo, ver Plan Estratégico Integral en la Figura 26.

10.2. Conclusiones Finales

Teniendo como indicador el año 2014, se aprecia que la producción mundial de calzado llegó a 24,300 millones de pares, es decir la misma tuvo un crecimiento del 8% con respecto al 2013. China es el primer productor de calzado en el mundo para segmentos de bajo poder adquisitivo. En cuanto a los segmentos de mercados que poseen un mayor poder adquisitivo tales como EEUU y Europa, estos han incrementado su consumo, por ejemplo Europa consume el 11% del total mundial lo cual representa más del doble de lo que produce, principalmente en mercados potenciales para el target group de calzado de calidad como España e Italia, en general el mercado Europeo representa el 40% de las importaciones del mundo, además EEUU como país continúa siendo por mucho el mayor consumidor de calzado del mundo.

El Perú tiene desde el 2007 un crecimiento en exportaciones del 11% en promedio, este indicador apunta a que el país está siendo reconocido como un buen fabricante de productos en el sector calzado en cuanto a calidad y precio, en donde el calzado de cuero consigna el 70% de las ventas.

De un promedio total de 4,819 empresas de calzado a nivel nacional, Arequipa representa el 30% de la producción de las mismas. Debido al ingreso de calzado importado, principalmente de China, es que Arequipa ha visto disminuida su producción en aproximadamente un 50% en los últimos años, por lo que se ha visto que el aprovechamiento de un nicho de mercado para calzado de calidad es una gran oportunidad.

En Arequipa la informalidad en el sector calzado se encuentra en alrededor del 40%, bajo la modalidad de pago por destajo, es de allí que se ve como prioridad el amalgamamiento de todos aquellos trabajadores/artesanos informales del calzado del sector como un clúster o red micro empresarial de calzado.

Del desarrollo del presente plan se ha determinado que los principales competidores de la industria Arequipeña del calzado a nivel Perú son la industria del calzado de Lima y La Libertad, en cuanto a Sudamérica tenemos como principales competidores a las industrias de calzado de Rio do Sul en Brazil y de Santander en Colombia, además tenemos como competidor en Latinoamérica a la reconocida industria de Guanajuato en México y a nivel mundial al gigantesca industria de calzado de Wenzhou en China, cada una de estas industrias tienen diversas fortalezas que hacen que sus productos sean competitivos en los mercados objetivos de la industria Arequipeña del calzado.

La industria Arequipeña del calzado aspira a ser como las industria del calzado de La Terza en Italia, de Valencia y la Rioja en España, estas industrias de calzado son importantes referentes en la fabricación de calzado de gama alta, reconocidas al nivel mundial por sus productos de alta calidad.

Actualmente no existe producción de calzado de calidad en Arequipa, más si una demanda potencial en los mercados de EEUU y Europa, por lo que la red de microempresas de calzado de Socabaya debe aprovechar la calidad de la materia prima local y la mano de obra, bajo sentido de alta prioridad.

Los objetivos de largo plazo son estimaciones que se han hecho a partir de datos encontrados de las diferentes industrias de calzado a nivel mundial, nacional y local, además no existe evidencia tangible que indique que exista en la industria Arequipeña del calzado producción de calzado de alta gama, es por esto que para alcanzar los objetivos de largo plazo se debe implementar un control para la obtención de los objetivos de corto plazo.

Se puede determinar que uno de los principales obstáculos para el desarrollo de una de la red de microempresas de calzado de Socabaya en Arequipa, es que existe “ignorancia” en cuanto al potencial económico que representan los mercados externos de calzado, los cuales exigen productos calidad, esto sumado a la inexistencia de un compromiso e identidad por parte de los componentes micro empresariales del sector en la región.

Actualmente la red de microempresas de calzado de Socabaya, está conformada por un grupo de empresas que trabajan de manera aislada, lo cual hace que solo sobresalgan las que tienen un mayor conocimiento del mercado y del modelo de negocio, por ende es indispensable la conjunción operativa de estas empresas para mejorar su nivel competitivo, por ello se plantean estrategias de aventura conjunta para promover su participación en el mercado externo.

Los procesos productivos con los que actualmente opera la red de microempresas de calzado de Socabaya son ineficientes, puesto que solo utilizan el 50% de su capacidad instalada, desperdiciando un gran potencial productivo, de mano de obra que conlleva a un mal uso y control en el aprovechamiento de materias primas locales.

El cuero que es el principal insumo en la fabricación de calzado es de buena calidad en el mercado local y nacional, se evidencia que la red de microempresas de calzado de Socabaya no usa este insumo de manera adecuada, tal es así que las compras que realizan a sus proveedores son a muy corto plazo; no tienen un plan de aprovisionamiento ni de compra conjunta de la materia prima a largo plazo que pueda abaratar los costos y ayude a tener poder de negociación frente a los proveedores, además esto podría beneficiar a los proveedores ya que tendrían movimiento continuo de la materia prima.

Actualmente no existe un liderazgo concreto y enfocado dirigido a producir un determinado tipo de calzado a un mercado o cliente objetivo, es por ello que tanto en la industria Arequipeña del calzado como en la red de micro empresas de calzado de Socabaya,

no existe estandarización de procedimientos productivos, no existe estandarización de materias primas en cuanto a calidad, no existe una estandarización de proveedores que cubran las necesidades del sector, no existe un conocimiento de procedimientos de financiamientos ni tampoco el conocimiento de los requisitos y exigencias de las entidades financieras que ofertan créditos.

Las estrategias propuestas en el presente plan han pasado por un proceso de análisis y selección con la intención de obtener las más óptimas y adecuadas en relación a los objetivos de la industria Arequipeña del calzado y del desarrollo de la red de microempresas de calzado de Socabaya.

10.3. Recomendaciones Finales

El presente PEA debe ser implementado por la industria Arequipeña del calzado, en especial por la red de microempresas del calzado del distrito de Socabaya, puesto que es una red constituida por recursos humanos y materiales que ya opera bajo la modalidad de producción de calzado y que desea ampliar su cobertura de mercado geográfico a través de la ampliación de sus aun reducidos clientes. El presente PEA propone ampliar dichos mercados, al ámbito externo lo cual podría generar desarrollo, crecimiento y mejor rentabilidad productiva y comercial a dicha red micro empresarial.

Se propone elaborar un plan de marketing que este enfocado en identificar las necesidades potenciales del mercado meta, así como en satisfacer las necesidades ya existentes del mismo, con la finalidad de crear ventajas competitivas en diseño y si es posible también en costos, incrementando los niveles de ventas y optimizando los márgenes de utilidad.

Instituciones como Citeccal perteneciente al ministerio de la producción, deben promover estudios de investigación serios donde se muestren las potencialidades y proyecciones de la industria del calzado en la región y en todo el Perú, además estas

instituciones deberían desarrollar estudios de mercado en busca de mercados externos potenciales, estas acciones ayudarían al desarrollo del sector y también a todos los sectores de la cadena de suministro relacionados con la industria del calzado.

El Directorio de la red microempresas de calzado de Socabaya, debe buscar componentes humanos internos y externos con perspectivas económicas, financieras y de marketing muy técnicas, que amalgamen los esfuerzos de todas las áreas de dicha red, además debe tecnificarse continuamente con el objetivo de satisfacer mercados cada vez más exigentes donde el margen de utilidad y la rentabilidad sean altos, con esto se podrá equilibrar el no tener la capacidad de producir altos volúmenes de calzado.

La red de microempresas de calzado de Socabaya, debe unificar esfuerzos de manera conjunta, es decir realizar una aventura conjunta con el objetivo de que tengan más capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado mundial, generando un mayor volumen de compras de materia prima a largo plazo dando oportunidad a realizar alianzas estratégicas con proveedores, mayor capacidad de planta instalada para generar una mayor producción y mayores oportunidades la creación de puestos trabajo que involucren a la mano de obra a nivel local y nacional.

La red de microempresas de calzado de Socabaya al igual que cualquier institución con fines de lucro tiene como cimientos de su operatividad, la capacidad de financiamiento para poder producir y vender, es por ello que la dirección y gerencia de dicha red debe capacitar constantemente a los microempresarios esta red, en la mejor forma de como poder obtener créditos y de cómo pagar a las instituciones financieras formales, con el objetivo de optimizar su sostenibilidad operativa.

10.4. Futuro de La Organización de la Industria Arequipeña del Calzado

La industria Arequipeña del calzado y la red de micro empresas de calzado de Socabaya tienen un futuro promisorio, siempre y cuando se amalgamen esfuerzos humanos y

económicos que puedan aprovechar nuevos nichos de mercado y que saquen de la monotonía productiva al sector del calzado regional. Dentro de las perspectivas futuras que desean alcanzar tenemos las siguientes:

- Exportación a una mayor diversidad de mercados internacionales con el objetivo de tener un mayor alcance global, y con ello alcanzar un mayor poder de negociación que permita tener una ventaja competitiva.
- Amalgamar los recursos tecnológicos y el know how de los artesanos de la red de microempresas de calzado de Socabaya con la finalidad de alcanzar ventajas competitivas que le permitan tener sostenibilidad y rentabilidad que perdure en el tiempo.
- Posicionamiento internacional por la calidad y diseños de su calzado para la red de microempresas de calzado de Socabaya, lo cual permita que dicha red sea vista como una alternativa viable por los vendedores y productores de calzado externos.
- Implementar una marca propia futura que le permita a la red de microempresas de calzado de Socabaya poder exportar productos propios que identifiquen a dicha red productiva como un calzado de calidad a precios competitivos.
- La red de microempresas de calzado de Socabaya desea implementar en el futuro la actividad productiva de la maquila, es decir que clientes externos con altas exigencias específicas para sus productos, envíen las materia primas e insumos que ellos deseen vayan en los productos encargados, con esto se posicionará aún más la calidad de los artesanos de dicha red.

VISIÓN: En el año 2027 la Industria arequipeña del calzado, será el líder en el Perú y se posicionará entre las 10 principales regiones de Latinoamérica en la producción y exportación de calzado de cuero de gama alta, por su calidad, diseños innovadores y vanguardistas, con procesos productivos que preserven el medio ambiente; además esta industria será una fuente importante de generación de empleo para la ciudad de Arequipa y el Perú.

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales	Valores
Incrementar las ventas en el sector calzado de gama alta					(a) influencia de terceras partes	Cumplir siempre con los estándares que respetan el uso de buen cuero en conjunción con una innovación constante que satisfacen tendencias y fantasías
Generación y sostenibilidad de la rentabilidad en el sector calzado	La facturación de la industria de calzado de gama alta de Arequipa será de USD 60 Millones al 2027	Incrementar la utilidad neta de la industria del calzado de Arequipa al 24% de las ventas para el año 2027	Consolidar la liquidez de la industria de calzado de Arequipa para el 2027 obteniendo un flujo de caja libre del 20%, a fin de asegurar la sostenibilidad del sector.	Creación de 3952 nuevos puestos de trabajo formales para la región Arequipa al 2027 conformado por 2964 aparadores y 988 armadores.	(b) luzos pasados y presentes	Dar al cliente la más alta calidad posible en sus productos a través de la mejora constante de los procesos productivos.
Generación de liquidez para el sostenimiento de las operaciones					(c) contrabalance de intereses	
Creación de nuevos puestos de trabajos formales para la región.					(d) conservación de los enemigos	
ESTRATEGIAS						
Generar una aventura conjunta entre la red de microempresas de calzado del distrito de Socabaya, amalgamando los conocimientos y esfuerzos de los artesanos del calzado, para satisfacer la demanda de clientes externos.	x	x	x	x	POLITICAS	Código de Ética
Ingresar a nuevos mercados objetivos externos a través del desarrollo de calzado de alta gama con productos innovadores y de calidad para ser competitivos.	x	x		x	P1,P2,P3,P4,P5	Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.
Incrementar el volumen de producción a través de financiamiento externo a bajo costo, orientado a la tecnificación e infraestructura.	x		x	x	P2,P3,P6	Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita
Establecer alianzas estratégicas con distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta, a través de la producción de calzado.	x	x	x		P1,P3,P4,P5	Buscar la excelencia de los bienes y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos
Crear estrategias de marketing directo, dirigidas a distribuidores y fabricantes de marcas representativas del segmento de calzado de gama alta.	x			x	P1,P3,P4,P5	
TABLERO DE CONTROL	La facturación de la Industria arequipeña del calzado al 2018 será	En el 2018 la utilidad neta de la Industria arequipeña del calzado será	En el 2018 el flujo de caja libre será	Para el 2018, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la Industria arequipeña del calzado será		TABLERO DE CONTROL
	USD 1,216,800.00	USD 61,588.80	USD 24,336.00	80		
PERSPECTIVA FINANCIERA	La facturación de la Industria arequipeña del calzado al 2019 será	En el 2019 la utilidad neta de la Industria arequipeña del calzado será	En el 2019 el flujo de caja libre será	Para el 2019, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la Industria arequipeña del calzado será		PERSPECTIVA FINANCIERA
	USD 2,433,600.00	USD 157,248.00	USD 97,344.00	160		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	La facturación de la Industria arequipeña del calzado al 2020 será	En el 2020 la utilidad neta de la Industria arequipeña del calzado será	En el 2020 el flujo de caja libre será	Para el 2020, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la Industria arequipeña del calzado será		PERSPECTIVA DEL CLIENTE
	USD 6,084,000.00	USD 606,060.00	USD 365,040.00	400		
PERSPECTIVA INTERNA	La facturación de la Industria arequipeña del calzado al 2021 será	En el 2021 la utilidad neta de la Industria arequipeña del calzado será	En el 2021 el flujo de caja libre será	Para el 2021, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la Industria arequipeña del calzado será		PERSPECTIVA INTERNA
	USD 12,168,000.00	USD 1,638,000.00	USD 973,440.00	800		
APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN	La facturación de la Industria arequipeña del calzado al 2022 será	En el 2022 la utilidad neta de la Industria arequipeña del calzado será	En el 2022 el flujo de caja libre será	Para el 2022, la cantidad de empleos formales que se crearán en la Región Arequipa, relacionados directamente a la Industria arequipeña del calzado será		APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN
	USD 18,252,000.00	USD 3,095,820.00	USD 1,825,200.00	1200		
	USD 26,769,600.00	USD 5,477,472.00	USD 3,212,352.00	1760		
	USD 36,504,000.00	USD 7,469,280.00	USD 5,110,560.00	2400		
	USD 42,588,000.00	USD 10,204,740.00	USD 6,814,080.00	2800		
	USD 48,672,000.00	USD 11,662,560.00	USD 8,760,960.00	3200		
	USD 60,109,920.00	USD 14,403,261.60	USD 12,021,984.00	3952		
RECURSOS						
HUMANO FÍSICO Y TECNOLÓGICO FINANCIERO						
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
<pre> graph TD A[Directorio del Cluster del Calzado de Gama Alta de Arequipa] --> B[Gerencia General] B --> C[Gerencia Marketing y Ventas] B --> D[Gerencia Operaciones] B --> E[Gerencia Compras y Logística] B --> F[Gerencia Recursos Humanos] </pre>						
PLANES OPERACIONALES						

Figura 26. Plan estratégico integral (PEI). Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Referencias

- Álvarez, L. (2015). *La dinámica competitiva del sector del calzado en España. El papel de las start-ups*. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/15695/1/TFG-E-147.pdf>
- Alvis, D. (2012, 04 de mayo). Arequipa ocupa el segundo lugar en exportaciones de calzado de cuero. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/04-05-2012/Arequipa-ocupa-el-segundo-lugar-en-exportaciones-de-calzado-en-cuero>
- Amauta Spanish School. (2017). *Información general*. Recuperado de <http://www.amautaspanish.com/amautaspanish/spanish/peru/history.asp>
- Arellano, R. (2000). *Estilos de vida*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida>
- Arellano, R. (2016, 08 de febrero). Los votos de los estilos de vida, por Rolando Arellano. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/votos-estilos-vida-rolando-arellano-270554>
- Asociación de Exportadores [ADEX]. (2012). *Los peruanos gastan US\$1.500 millones al año en la compra de zapatos*. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/BoletinesD/Prensa/BPrensa.asp?bol=1606&cod=5>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Ball, S. J. (2015). *What is policy? 21 years later: reflections on the possibilities of policy research*. *Discourse: Studies in the cultural politics of education*, 36(3), 306-313.
doi:10.1080/01596306.2015.1015279

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Informe económico y social región Arequipa*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2016/Arequipa/ies-Arequipa-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reporte de inflación junio 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Producto Bruto Interno desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_02.xls
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Inflación desde 1901 (Variación porcentual promedio anual)*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_09.xls
- Banco Mundial (2017). *Doing Business. Midiendo Regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Cámara de Comercio de Arequipa. (2015). *Indicadores económicos IV trimestres 2015*. Recuperado de http://www.camara-Arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/indicadores_economicos_-_iv_trimestre_2015.pdf
- Cámara de Comercio de Arequipa. (2016). *Informe de coyuntura noviembre 2016*. Recuperado de http://www.camara-Arequipa.org.pe/sites/default/files/publicaciones/informe_de_coyuntura_noviembre_2016.pdf
- Cámara de Comercio e Industria de Arequipa. (2017). *Información de interés*. Recuperado de <http://www.camara-Arequipa.org.pe/?q=informacion-de-interes/como-exportar>

- Cámara de Comercio de Lima. (2016). *Perú: programa económico 2016-2021 propuesta de la Cámara de Comercio de Lima, El desafío es crecer*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep2016_libroprogramaecono/libro%20iedep_paraweb.pdf
- Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. (2015). *Calzavance innova diseña compite prospecta*. Recuperado de http://www.ciceg.org/calzavance/calzavanceweb_jul_ago_15.pdf
- Caravedo, B. (2010). *Paradigma, ética y gestión (a propósito de la responsabilidad social)*. Derecho PUCP, 64, 67-82. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/2934/3352>
- Central Intelligence Agency [CIA]. (2017). *Peru - The World Factbook*. Recuperado de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/print_pe.html
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario*. Lima. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *GORE Ejecutivo agenda en acción*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EAE0ABD82595A171052580A50074B817/\\$FILE/1.AVANCES-DE-LA-POLITICA-SECTORIAL.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/EAE0ABD82595A171052580A50074B817/$FILE/1.AVANCES-DE-LA-POLITICA-SECTORIAL.pdf)
- Clima Arequipa. (2015). *En Perú*. Recuperado de <http://www.enperu.org/clima-Arequipa-temperatura-Arequipa-tiempos-en-temperaturas-pronosticos-en-Arequipa.html>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2012). *Oportunidades de negocios para la exportación de calzado*. Recuperado de http://www.regioncallao.gob.pe/contenidos/contenidos_empresas/docoportunidadnegocio/exportacion_calzado.pdf

- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (2016). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica – CTI*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/politica-nacional-de-cti>
- Cuno, L. (2013). Producción de calzado en Arequipa disminuyó 50%. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/produccion-de-calzado-en-Arequipa-disminuyo-en-50-noticia-643765>
- Curtiembre Austral SRL. (2017). *Curtiembre Austral SRL*. Recuperado de <http://www.curtiembreaustral.com/nosotros.php>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson Educación de Perú
- Danos, H. (2016). *Mantenimiento periódico de la carretera departamental ar-111, tramo: callalli – sibayo – l. d. cuzco L=73+680 KM*. Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones. Recuperado de <http://www.grtc-gra.gob.pe/documentos/subgerencia/infraestructura/FT%20AREQUIPA.pdf>
- Degregori, C., & Rivera, C. (1993). Perú 1980-1993: *Fuerzas Armadas, Subversión y Democracia redefinición del papel militar en un contexto de violencia subversiva y colapso del régimen democrático*. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt053.pdf>
- Desarrollo Peruano. (2017). *Principales puertos peruanos 2016*. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/02/principales-puertos-peruanos-2016.html>
- El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas. (2017, 09 de octubre). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>
- El Calzado Peruano pisa fuerte. (2013, 20 de abril). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/calzado-peruano-pisa-fuerte-2127323>

En un 30% se incrementó la producción de calzado de cuero arequipeño. (2011, 18 de marzo). *RPP noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/en-un-30-se-incremento-la-produccion-de-calzado-de-cuero-arequipeño-noticia-346743>

Federación de Industrias del Calzado Español [FICE]. (2017). *Sector Calzado. Comercio exterior. 1er trimestre 2017*. Recuperado de <https://ctcr.es/en/comunicacion/te-interesa-saber?download=942:sector-calzado-comercio-exterior-1er-trimestre-2017-np-fice&start=40>

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.

Fondo de Cooperación y Desarrollo [FONCODES]. (2012). *Relación de proveedores de insumos para calzado aptos para proveer a las MYPE*.

http://www.foncodes.gob.pe/portal/documentos/Transparencia_2012/ComprasMYPERU/Lista_actualizada_de_proveedores_de_insumos_NE_Calzado.pdf

Flores, A. (2014, 23 de febrero) *Zapatos marca Arequipa*. Diario Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/zapatos-marca-Arequipa-48105/>

García, J., Cervera, J., & Cabrera, J. (2017). *Los clúster*. Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LOSCLUSTER.pdf>

Gobierno del Perú. (2006). *Plan operativo exportador del sector cuero, calzado y artículos complementarios*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Cueros_Calzado.pdf

Hernández, M. (2017). *La industria del calzado en León, Guanajuato, México. Análisis a partir de las economías externas y de urbanización*. Universidad Autónoma de León. Recuperado de

http://www.academia.edu/10826250/LA_INDUSTRIA_DEL_CALZADO_EN_LE%C3

%93N_GUANAJUATO_M%C3%89XICO._AN%C3%81LISIS_A_PARTIR_DE_LAS
_ECONOM%C3%8DAS_EXTERNAS_Y_DE_URBANIZACI%C3%93N

Indumentaria y Moda.com. (2008). *Breve historia del calzado*. Recuperado de

<https://diseniodeindumentaria2.wordpress.com/2008/10/20/breve-historia-del-calzado>

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2016). *Boletín económico*

especial: Sector manufactura. Recuperado de

<http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/be100613/bolet%C3%ADn%20econ%C3%B3mico%200916.pdf>

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010). *El mercado del calzado masculino*

en Estados Unidos. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/Nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2014). *El mercado del calzado en Brasil*.

Recuperado de [http://www.ivace.es/Internacional_Informes-](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Brasil/Brasilcalzadoicex2015.pdf)

[Publicaciones/Pa%C3%ADses/Brasil/Brasilcalzadoicex2015.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Brasil/Brasilcalzadoicex2015.pdf)

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016a). *El Mercado del calzado en Reino*

Unido. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-151>

[nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-151)

[mercado/estudios-informes/DOC2016672591.html?idPais=GB](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-151)

Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016b). *Mercado Electrónico de Mercado*

de Francia. Recuperado de

<http://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde2/njqx/~edisp/doc2016641706.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Perú: principales indicadores departamentales 2007-2011*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1044/cuadros/cap04.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Población censada, según departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03003.xls>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013a). *Producción de las industrias textiles, cuero y calzado, papel y edición e impresión*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap15009.xlsx>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013b). *Población pecuaria*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap12023.xlsx>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <https://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Arequipa alberga a 1 millón 316 mil habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/Arequipa-alberga-a-1-millon-316-mil-habitantes-9903/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Población de seis años a más que hace uso del internet según ámbito geográfico*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-8.xlsx

- Instituto Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2018). *Estación Experimental Agraria Arequipa – Ubicación Geográfica*. Recuperado de <http://www.inia.gob.pe/Arequipa/ubicacionArequipa>
- Instituto Nacional del Emprendedor [INADEM]. (2017). *Características de la materia prima y productos del giro*. Recuperado de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&ins=240>
- Instituto Salud y Trabajo [ISAT]. (2011). *Diagnóstico Situacional en Seguridad y Salud en el Trabajo*. Recuperado de [http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/1\)%20Diagnostico%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Peru.pdf](http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/1)%20Diagnostico%20de%20Seguridad%20y%20Salud%20en%20el%20Peru.pdf)
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2016a). *Cite cuero y calzado Arequipa*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/cite-publicos/item/169-cite-cuero-y-calzado-Arequipa>
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2016b). *CITE cuero y calzado Arequipa coordina Misión Tecnológica a Italia para empresarios del sector*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/publicaciones/item/314-citecuero-y-calzado-Arequipa-promueve-mision-tecnologica-a-italia-para-empresarios-del-sector>
- International Trade Centre [INTRACEN] (2016). *Market Info & Tools*. Recuperado de <http://legacy.intracen.org/marketanalysis/Docs/Trademap/TradeMap-userguide- SP.pdf>.
- International Trade Centre [INTRACEN] (2016b). *Market Info & Tools. International trade in goods – import 2001-2016*. Recuperado de http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||64||2|1|1|1|2|1|2|1|1
- Kang, S. (2015). *Change management: term confusion and new classifications. performance improvement*, 54(3), 26-32. doi:10.1002/pfi.21466

- Kvaternik, M. (2014). *El Mercado del calzado en Brasil Diciembre; 2014*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en São Paulo, 49. Recuperado de [file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/mercado%20calz%20brasi14%202%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ADMIN/Downloads/mercado%20calz%20brasi14%202%20(1).pdf)
- LederPiel. (2015). Anuario del sector mundial del calzado 2014. *Revista del calzado*. Recuperado de <http://revistadelcalzado.com/anuario-del-sector-mundial-del-calzado-2014/>
- López, P., & Hueza, C. (2014). *Caracterización del sector cuero, calzado y marroquinería de la ciudad de Bogotá, en el marco de los TLC suscritos por Colombia*. Recuperado de <https://riico.net/index.php/riico/article/download/1228/897>
- Martínez, I. (2015). España lidera a nivel mundial el sector del calzado de calidad. *Diario España buenas noticias*. Recuperado de <http://ebuenasnoticias.com/2015/03/19/espana-lidera-a-nivel-mundial-el-sector-del-calzado-de-calidad/>
- Mercados de Medio Ambiente (2015, 24 de agosto). *¿Cuánto CO2 emiten un par de zapatos y su embalaje?*. Recuperado de: <http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/cuanto-co2-emiten-un-par-de-zapatos-y-su-embalaje/>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2005). *Ley general del Ambiente N°. 28611*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2017). *Delitos ambientales*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/legislaciones/delitos-ambientales/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *PENX Plan estratégico nacional exportador 2025*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FIN_AL_101215.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Decreto Supremo N° 238-2011-EF. Arancel de Aduanas*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/normatividad/por-temas/politica-arancelaria/8639-decreto-supremo-n-238-2011-ef-1/file>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018. Ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/economia-internacional/acerca-de-aspectos-comerciales/acuerdos-vigentes>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017b). *Marco macroeconómico multianual 2017 – 2019 revisado*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2017). *Tasa de analfabetismo (% del grupo de edades 15 a más)*. Recuperado de http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=6YPBasNG&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-

1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasport
let_INSTANCE_40St_idCuadro=189

Ministerio del Trabajo [MINTRA]. (2016). *Compendio de normas sobre legislación laboral del régimen privado*. Recuperado de http://www.administracion.usmp.edu.pe/bolsa-trabajo/wp-content/uploads/sites/31/2016/10/Compendio_Normas_Laborales_2016.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2014). *Plan nacional de diversificación productiva*. Recuperado de https://www.mesadeconcertacion.org.pe/sites/default/files/archivos/2015/documentos/11/mp_plan_nacional_de_diversificacion_productiva_2014.pdf

Miranda, J. A. (2009). *Competing in fashion goods: Firms and industrial districts in the development of the spanish shoe industry*. Paper presented at the, 7, 1-34. Recuperado de <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/192404502?accountid=28391>

Mundipress. (2016). Anuario del sector mundial del calzado: año 2015. *Revista del calzado*. Recuperado de <http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015>

Oficina Nacional de Procesos Electorales [ONPE]. (2013). *Constitución política del Perú. (1993) Art. 43*. Recuperado de https://www.web.onpe.gob.pe/modCompendio/html/constitucion_peruana/constitucion_titulo2_capitulo1.html

Organisation for Economic Co-operation and Development [OCDE] (2017, 14 de mayo). *Final consumption expenditure of households*. Recuperado de: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE5

Palaco, J. (2016). *Tamaño, composición y productividad económica de las microempresas formales dedicadas a la fabricación de calzado y prendas de vestir en el distrito de Socabaya. Arequipa 2014*. Recuperado de

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5839/D4.1384.MG.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pisie. (2015). *Situación actual del sector calzado en el mundo*. Proexport Colombia.

Recuperado de

http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/benchmarking_trends.pdf

Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto

Porter, M. (2016). *Ser competitivo*. Bogotá: Planeta Colombiana S.A.

Producción de Calzado disminuyó en 30% en Arequipa. (2012, 09 de octubre). *RPP noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/produccion-de-calzado-disminuyo-en-30-en-Arequipa-noticia-529277>

Producción de calzado en Arequipa disminuyó en 50%. (2013, 30 de octubre). *RPP noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/produccion-de-calzado-en-Arequipa-disminuyo-en-50-noticia-643765>

Proinversión. (2015). *Arequipa. Principales características*. Recuperado de

http://www.investinperu.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/EST_GRAL_AREQUIPA/Arequipa.pdf

Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R. B., & Mockler, R. J. (1994). *Reading, MA: Addison Wesley Strategic management: A methodological approach* 4th ed., p.258.

Rubin, D., & Adu-Febiri, F. (2004). *Redefining the human factor: An explorative exercise*.

Review Of Human Factor Studies, 10(1), 100-108.

Schuster, S. (2013). *Relación Bilateral Chile-Perú más allá de La Haya*. Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114250/TESIS%20MAS%20ALL%20%81%20DE%20LA%20HAYA%20%28SCHUSTER%2C%202013%29-15.04.2013-%20con%20%20%20%20ajustes%20para%20imprimir.pdf?sequence=1>

Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2017). *Reporte sectorial N° 01 – enero 2017*.

Recuperado de

<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/03/Reporte-Sectorial-de-Calzado-Enero-2017.pdf>

Soto, H. (2007). *La competitividad de la industria del calzado en el Perú y sus proyecciones en el mediano plazo: caso Pyme Tobbex international y el papel de Citeccal*. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/3343>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2008). *Características de las micro y pequeñas empresas*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016) *Orientación aduanera acuerdos comerciales*. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/acuerdoscomerciales/acuerdos.html#>

The Leather Goods and Footwear Industry in Tuscany. (2007). *Black book - PPR:*

Opportunity in leather goods operations, 6-13. Recuperado de

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:->

[J4f1NHpGjAJ:https://search.library.wisc.edu/catalog/9911057912102121+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe](https://search.library.wisc.edu/catalog/9911057912102121+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe)

Turekulova, et al. (2016). *Human capital as the main value of a modern society*. International Journal of Economic Perspectives, 10(3), 66-74. Recuperado de

<http://web.b.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=13071637&AN=121660845&h=%2b%2fNxqYmVgJzGhE2KL7K6DI%2btmMfdzNvph02FgTmW2PEcMFkW5am5kWugCQThv0HVk7C%2bHQLqtzDZdxzlxY37NQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhash>

url=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d13071637%26AN%3d121660845

Wenzhou, de sol a sol. (2004). *El País*. Recuperado de

https://elpais.com/diario/2004/10/04/espana/1096840820_850215.html

World Economic Forum. (2016). *The global competitiveness 2016-2017*. Recuperado de

<http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

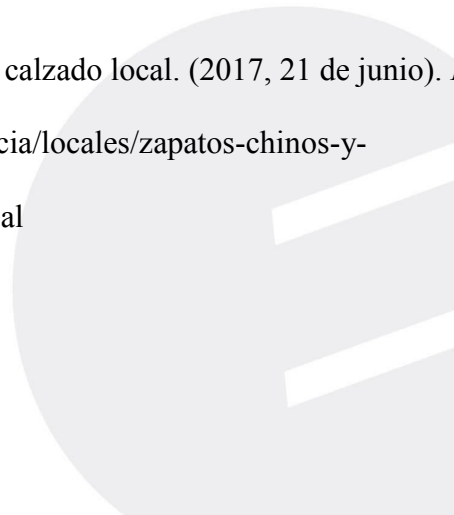
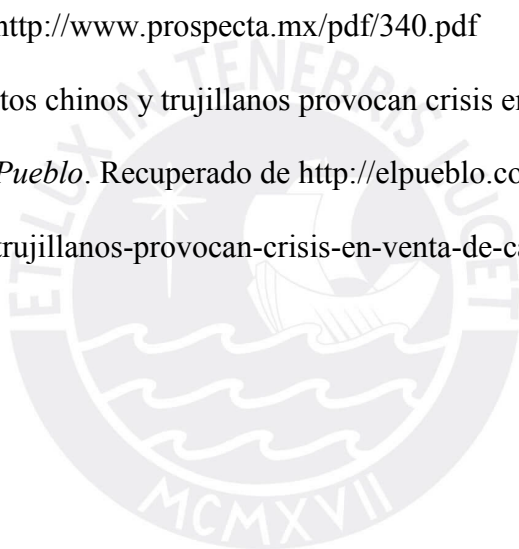
[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

World Footwear (2012). *2012 Yearbook*. Recuperado de: <https://www.worldfootwear.com/world-footwear-yearbook.html>

World Footwear YearBook. (2013). *El mercado mundial del calzado 2013*. Recuperado de

<http://www.prospecta.mx/pdf/340.pdf>

Zapatos chinos y trujillanos provocan crisis en venta de calzado local. (2017, 21 de junio). *El Pueblo*. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/zapatos-chinos-y-trujillanos-provocan-crisis-en-venta-de-calzado-local>



Apéndice A: Entrevistas Realizadas

Apéndice A1: Entrevista realizada a consultora Calzacorp EIRL

Consultora Calzacorp EIRL

Nombre: Sandra Bustamante Ajuana.

Cargo: Propietaria de Calzacorp EIRL – Cetpro San Crispín.

Fecha de entrevista: 13 de octubre de 2017.

Campo 1: Entorno del Mercado

1.¿Cómo está estructurado el mercado de calzado arequipeño en cuanto a empresas formales y cómo es su comportamiento productivo?

En Arequipa existen 500 empresas formales de las cuales 30 son grandes y 470 pequeñas, estas empresas se ubican principalmente en Paucarpata, Mariano Melgar y un menor porcentaje en Cerro Colorado.

Las 30 empresas grandes producen 8 docenas diarias de lunes a sábado, pero estas aumentan su producción al 50% de la siguiente manera. Campaña Escolar: Enero y Febrero; Fiestas Patrias: Junio y Julio; Navidad: Octubre, Noviembre, Diciembre. Todos los años, desde el 2012, esta situación en promedio se repite en forma cíclica.

Las 470 empresas pequeñas producen 4 docenas diarias de lunes a sábado, pero estas aumentan su producción al 50% de la siguiente manera. Campaña Escolar: Enero y Febrero; Fiestas Patrias: Junio y Julio; Navidad: Octubre, Noviembre, Diciembre.

Campo 2. Principales clientes

2.¿Quiénes son los principales clientes del calzado producido en Arequipa y que tipo de calzado es el que se vende?

Los países compradores del calzado arequipeño se pueden determinar bajo la siguiente proporción: Bolivia 80% y Chile 20%, ambos países compran el par de calzado a un precio promedio de 60 soles. El tipo de calzado que produce AQP es deportivo y para

varones, prácticamente el tipo de damas es muy poco en donde el calzado chino y de Trujillo es el líder. Los chilenos llegan a vender este calzado en promedio en su país a S/150 el par.

Campo 3. Coyuntura Social y Política de la Industria Arequipeña del Calzado

3.¿Cómo es la coyuntura Social y Política de la industria Arequipeña del calzado?

La industria Arequipeña del calzado es muy desunido en cuanto a los productores, esto es debido a la siguiente coyuntura social: Muchos de los trabajadores de este rubro han sido ex reos de los penales, puesto que este es el principal oficio que les enseñan dentro de los mismos, por ende los reos que buscan “armarse” de chuchillas y punzones ingresan a aprender zapatería, teniendo de esta forma acceso a estos instrumentos que obviamente pueden ser usados con fines delictivos. La situación social dentro de la industria se agrava debido a que los trabajadores del sector de la ciudad de Trujillo emigran hacia Arequipa, los cuales lamentablemente también son ex reos. En cuanto a Citeccal es lamentable que esta institución en vez de ser tecnificada, sea una institución politizada, el reflejo de esto es que muchas veces no están dispuestos a prestar ayuda en capacitación o inducción si no hay una retribución política o monetaria.

Campo 4. Potencialidades productivas de la industria Arequipeña del calzado de gama alta.

4.¿Cuál cree usted que sería el porcentaje productivo eficiente que la industria Arequipeña del calzado podría cubrir en la producción del calzado de gama alta?

Cuando se habla de calzado de gama alta, se habla de calzado cuyos precios finales en los mercados internacionales está entre USD 100 a USD a 500, es decir calzado ya de índole exclusivo a causa de una diferenciación muy marcada, tanto en calidad, confort, diseño y materias primas empleadas. Para que estos atributos puedan darse es necesario que exista una mano de obra muy calificada que conozca a la perfección el oficio, es por ello que considero

que si se quiere orientar parte de los esfuerzos a la producción de calzado de este tipo, las capacidades no superarían un 5% del potencial productivo de la industria formal del calzado de Arequipa.

Apéndice A2: Entrevista realizada a empresa Trade Sandder Group SAC

Trade Sandder Group SAC

Nombre: Eloy Fiestas Fiestas.

Cargo: Jefe de Recursos Humanos.

Fecha de entrevista: 23 de noviembre de 2017.

Campo 1: Entorno del Mercado

1.¿Cuál sería el posicionamiento de Trade Sandder Group SAC en el medio productivo comercial de calzado en Arequipa?

Nuestra empresa si se permite mencionarlo, es un referente importante dentro del entorno arequipeño de la producción de calzado en 100% cuero. Sandder empezó sus operaciones en el año 1993 en un pequeño taller productivo ubicado en el distrito de Miraflores en Arequipa, taller que gracias al esfuerzo de sus trabajadores y sobre todo a la visión de su propietario, tuvo un crecimiento importante dado en varios procesos de transición, primero nos trasladamos al parque industrial Cayro, para finalmente establecernos en esta planta aquí en el parque industrial de Río Seco, la cual me atrevería a decir es la más grande de la ciudad en cuanto a producción de calzado se refiere, pues cuenta con 7,000 metros cuadrados de extensión y en cuyas instalaciones se guarda la tecnología necesaria para responder a las nuevas exigencias de la demanda.

Campo 2: Entorno de la Industria

2.¿Cuál crees usted que es el secreto del grupo Sandder para haber alcanzado un lugar expectante dentro de la industria del calzado arequipeño?

La misión de la empresa, que es seguida de muy de cerca por todos nuestros trabajadores, esta misión tiene como pilar la innovación constante para atrapar nuevos mercados, cada vez que el grupo innova, se capacita a todos nuestros trabajadores inmiscuidos en los procesos, ya sea en las nuevas tecnologías a utilizar, así como en la importancia en la optimización del uso de las materias primas.

El grupo ha abierto tres tiendas de venta final en Arequipa, en donde nuestros productos son ofrecidos por una esmerada fuerza de ventas que conoce perfectamente las características de nuestras líneas de calzado de damas, varones, niños y seguridad industrial.

Campo 3. Entorno Comercial

3.¿Cómo Trade Sandder Group SAC interactúa con el mercado?

Lo primero que tenemos bien en claro es que ninguna línea de producto es más importante que la otra, todo depende de la demanda de mercado que muchas veces es estacional y por decirlo así, también inesperada, es por ello que debemos adecuarnos a ella con prontitud y eficiencia. Para esto se ha formado un equipo de investigación y ventas que constantemente viaja a ferias y eventos de calzado para estar al día con las nuevas tendencias de diseño y productivas tomando como referencia al mercado europeo y a la moda brasileño. Dentro de nuestras marcas tenemos tres principales las cuales son Sandder TNT, Zedani y Hulitex.

Campo 4. Cadena de Suministros

4.¿Dentro de la cadena de suministros, cuál es la relación con sus proveedores?

Tenemos una excelente relación con nuestros proveedores, principalmente con la curtiembre Austral SRL, empresa que incluso nos permite, verificar en sus instalaciones el correcto manejo y proceso de la materia prima cuero que vamos a elegir para nuestros calzados, esta verificación se basa en el correcto encurtido del cuero así como en el respeto al medio ambiente. Solo después que damos conformidad a los procesos, compramos el cuero

para iniciar el proceso productivo de calzado que empieza con el corte del mismo para luego seguir con el aparado, después el calzado pasa al proceso de armado, el cual conforma la cara del calzado, para concluir con el proceso de rearmado y pegado en una máquina especial, en donde también se limpian las impurezas antes de llevar el producto terminado al empaquetado y almacenado, desde donde será llevado a los clientes finales.

Apéndice A3: Entrevista realizada a empresa Curtiembre Austral SRL

Curtiembre Austral SRL

Nombre: Fabricio Vásquez Zegarra.

Cargo: Gerente General.

Fecha de entrevista: 21 de noviembre de 2017.

Campo 1: Entorno del Mercado

1.¿Cómo está enfocado el mercado de curtiembres en la región Arequipa?

Se puede decir que actualmente dentro de Arequipa urbana las ramas de los procesos textiles así como del sector industrial a nivel micro empresarial emplean interesantes niveles de mano de obra, dados por los niveles de demanda que el mercado exige, hasta donde tengo conocimiento, como dije a nivel micro empresarial, estas actividades pueden ocupar hasta el 30% de las ventas totales, en cuanto a lo que el enfoque de actividades de calzado y curtiembres las ventas comprenden alrededor del 10% del total.

En cuanto a curtiembre competidoras formales e informales la cifra en Arequipa está alrededor de 400 empresas. Actualmente el principal cliente es sin duda Lima, que como cliente emplea el cuero para los procesos productivos de vestimenta, calzado y muebles.

Campo 2: Entorno de la Industria

2.¿En cuánto a las características de la industria de las curtiembres en Arequipa, que alcances podría darnos?

Como dije existen alrededor de 400 empresas de curtiembres en Arequipa, las cuales podemos clasificar por su envergadura productiva en pequeñas, medianas y grandes y grandes, las cuales a su vez están inscritas en unas 60 asociaciones. Arequipa es sin duda el principal productor de cuero del país, pero por falta de procesos productivos adecuados y responsables con el medio ambiente, es que se tiene que importar gran parte del cuero de Bolivia, esto debido como se dijo a la falta de procedimientos que traten de eficientemente los desperdicios sólidos y líquidos del proceso de encurtido.

Campo 3. Características medio ambientales sostenibles

3.¿Cómo así la relación productiva – ambiental, está afectando a la industria?

Este es un factor muy importante, los ingresos de las curtiembres han caído notablemente en Arequipa, ya que los malos manejos de los procesos no permiten que se puedan realizar operaciones productivas importantes, muchas de las curtiembres con malos manejos ambientales están en las partes altas de la ciudad, en las riberas del río Chili, vertiendo los contenidos químicos del proceso en su cauce, matando gran parte de la biodiversidad de la flora y fauna, afectando a especies como el camarón y la trucha.

Para solucionar en parte este problema se ha querido reinstalar estas curtiembres en el parque industrial de Río Seco, pero ya vemos que hay población cercana a este parque, lo que hace que los procesos de adobo y encurtido del cuero ponga el riesgo la salud de la misma, actualmente hay un promedio de 75 empresas de curtiembres de cuero en Río Seco.

Campo 4. Coyuntura económica

4.¿Cuál es el potencial productivo de la industria de curtiembres en Arequipa?

Actualmente Arequipa produce alrededor de 600 mil pies cuadrados de cuero encurtido en forma mensual, es importante detallar que un pie cuadrado es una plancha de 30 cm x 30 cm, con esta producción superamos a Lima y Chiclayo que son el segundo y tercer productor respectivamente.

Austral SRL, en particular maneja una importante cartera de clientes, que exigen cuero de diversas calidades, pero si nos enfocamos en el cuero para productos de gama alta, podemos poner en nuestra vitrina y con orgullo a clientes como Renzo Costa, empresa por demás conocida y que nos hace importantes pedidos de volúmenes de cuero para sus líneas de carteras y bolsos y ahora último para sus líneas de calzado. Aplaudo la iniciativa dada por ustedes para la mejora de la industria Arequipeña del calzado, sobre todo por su enfoque en la producción que productos de gama alta, esto si es que se implementa dará un importante impulso a la tecnificación de la industria y por ende empresas como Austral SRL, se verán ampliamente favorecidas.



Apéndice B: Datos Poblacionales

Tabla B1

Población Censada por Departamento

Departamento	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/
Total	6,207,967	9,906,746	13,538,208	17,005,210	22,048,356	27,412,157
Amazonas	65,137	118,439	194,472	254,560	336,665	375,993
Áncash 1/	428,467	586,214	732,092	826,399	955,023	1,063,459
Apurímac	258,094	288,223	308,613	323,346	381,997	404,190
Arequipa	263,077	388,881	529,566	706,580	916,806	1,152,303
Ayacucho	358,991	410,772	457,441	503,392	492,507	612,489
Cajamarca 1/	482,431	731,256	902,912	1,026,444	1,259,808	1,387,809
Prov. Const. del Callao 2/	82,287	213,540	321,231	443,413	639,729	876,877
Cusco	486,592	611,972	715,237	832,504	1,028,763	1,171,403
Huancavelica	244,595	302,817	331,629	346,797	385,162	454,797
Huánuco 1/	229,268	323,246	409,514	477,877	654,489	762,223
Ica	140,898	255,930	357,247	433,897	565,686	711,932
Junín 1/	338,502	521,210	696,641	852,238	1,035,841	1,225,474
La Libertad 1/	395,233	597,925	799,977	982,074	1,270,261	1,617,050
Lambayeque	192,890	342,446	514,602	674,442	920,795	1,112,868
Lima	828,298	2,031,051	3,472,564	4,745,877	6,386,308	8,445,211
Loreto 1/	152,457	272,933	375,007	482,829	687,282	891,732
Madre de Dios	4,950	14,890	21,304	33,007	67,008	109,555
Moquegua	34,152	51,614	74,470	101,610	128,747	161,533
Pasco 1/	91,617	140,426	175,657	211,918	226,295	280,449
Piura	408,605	668,941	854,972	1,125,865	1,388,264	1,676,315
Puno	548,371	686,260	776,173	890,258	1,079,849	1,268,441
San Martín	94,843	161,763	224,427	319,751	552,387	728,808
Tacna	36,349	66,024	95,444	143,085	218,353	288,781
Tumbes	25,709	55,812	76,515	103,839	155,521	200,306
Ucayali 1/	16,154	64,161	120,501	163,208	314,810	432,159

Nota. Tomado de “Población censada, según departamento, 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2012 (<http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03003.xls>).

Tabla B2

Tasa de Analfabetismo por Departamentos del 2001 al 2015

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	13.3	14.1	13.0	14.3	12.1	10.8	10.9	9.1	9.7	9.6	9.8	8.8	9.3	9.5	8.6
Ancash	18.5	15.5	17.7	16.9	19.1	16.5	13.4	12.9	12.4	11.3	11.4	9.8	9.0	9.1	9.5
Apurímac	25.5	24.5	23.7	20.0	19.6	18.9	19.8	19.8	17.0	16.3	18.3	14.4	15.2	17.1	13.8
Arequipa	8.4	7.9	6.1	6.6	6.5	7.4	5.4	5.4	5.3	4.7	5.5	4.2	4.4	4.6	4.7
Ayacucho	23.4	23.1	18.7	20.5	20.6	23.0	17.3	16.0	15.0	14.9	14.3	13.8	13.4	12.7	11.5
Cajamarca	22.3	23.4	23.5	20.2	19.2	16.4	16.6	17.3	14.5	14.9	14.1	11.8	14.2	13.1	13.1
Callao	1.4	2.1	2.4	4.0	4.2	2.2	2.8	3.5	2.9	2.8	2.3	2.3	2.2	1.9	2.0
Cusco	21.0	21.2	20.7	20.6	18.7	15.6	12.0	14.3	12.4	12.6	11.0	10.7	11.4	12.7	11.5
Huancavelica	25.0	27.9	24.5	24.1	25.2	23.6	18.5	18.9	17.1	18.5	16.8	14.9	13.8	15.5	14.3
Huánuco	19.9	21.6	25.4	20.6	19.0	20.5	17.8	17.2	18.6	18.5	18.0	16.6	16.0	13.4	12.7
Ica	6.8	4.3	4.9	4.0	5.1	5.4	4.8	4.2	4.4	4.9	4.0	3.1	3.2	2.7	2.7
Junín	11.9	10.5	9.7	10.5	10.4	11.6	11.0	8.3	7.5	7.1	6.5	5.9	5.6	6.6	5.8
La Libertad	10.0	12.2	13.0	11.1	10.8	11.0	9.2	8.3	8.3	8.1	7.6	6.7	6.4	6.0	6.0
Lambayeque	11.8	9.4	11.8	10.4	8.7	7.2	10.4	8.5	8.3	8.4	8.0	6.9	6.4	6.3	5.8
Lima Metropolitana	3.0	3.1	2.8	3.4	3.1	3.4	3.2	3.3	3.0	2.9	2.9	2.0	2.1	2.3	2.1
Lima Provincias	8.6	7.4	7.4	9.1	7.7	5.8	6.9	9.0	7.2	7.0	6.7	4.6	4.5	4.5	4.5
Loreto	7.1	6.6	6.9	5.7	6.1	6.9	8.4	8.0	7.7	5.7	7.1	6.9	5.4	5.3	7.6
Madre de Dios	5.0	4.2	5.6	5.2	4.2	5.1	3.9	4.1	3.6	4.5	4.1	3.6	3.7	4.2	3.8
Moquegua	5.5	7.9	8.0	8.3	8.7	6.8	7.5	6.4	5.3	5.4	5.6	4.8	4.7	4.8	4.8
Pasco	9.9	11.3	8.7	11.4	10.5	9.5	11.2	9.7	8.8	7.5	6.7	6.7	6.2	6.3	6.3
Piura	13.9	14.1	13.5	13.3	12.4	11.1	10.8	9.4	8.9	9.4	7.9	7.5	7.9	7.7	7.6
Puno	18.0	20.4	20.7	17.7	14.9	13.8	12.9	14.1	12.9	11.7	11.1	10.5	10.0	10.5	9.4
San Martín	9.8	9.7	9.6	9.1	9.2	8.5	8.6	7.7	7.6	7.0	6.9	6.5	7.7	8.1	6.8
Tacna	5.7	7.3	4.4	5.2	5.0	5.5	3.9	3.4	3.5	4.0	5.4	4.1	3.5	3.4	3.9
Tumbes	5.2	4.0	4.7	5.6	4.6	4.7	5.2	3.4	3.9	4.2	4.2	3.4	3.5	3.7	3.0
Ucayali	7.3	4.6	8.3	6.3	6.0	7.5	7.2	6.1	5.5	5.4	5.3	4.3	5.6	6.0	4.6

Nota. Tomado de “Tasa de analfabetismo (% del grupo de edades 15 a más),” por Ministerio de Educación [MINEDU], 2017

(http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias20002015?p_auth=6YPBasNG&p_p_id=TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_TendenciasActualPortlet_WAR_tendenciasportlet_INSTANCE_40St_idCuadro=189).

Tabla B3

Población que Accede a Internet

Ámbito geográfico	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Amazonas	13.8	15.3	16.9	16.4	15.8	18.2	16.8	16.6	19.7
Áncash	25.7	25.0	27.5	30.0	32.1	33.1	33.7	33.7	36.5
Apurímac	18.3	19.2	18.5	18.6	20.4	22.4	20.6	19.1	21.0
Arequipa	38.8	41.5	41.5	43.7	42.8	45.0	44.9	46.0	45.4
Ayacucho	18.9	19.1	20.9	21.7	23.3	23.9	24.1	23.9	26.6
Cajamarca	14.3	16.7	17.9	20.5	18.3	17.6	16.8	15.3	15.2
Callao	40.5	42.7	48.9	47.3	46.6	52.7	55.1	57.1	59.4
Cusco	27.1	25.2	27.7	28.3	29.6	31.8	34.7	31.9	32.4
Huancavelica	12.1	16.5	15.3	16.9	18.1	17.1	16.6	14.0	18.1
Huánuco	16.9	18.9	17.3	18.7	18.8	19.9	20.7	20.2	23.7
Ica	33.9	34.0	37.1	33.7	37.0	41.0	43.9	44.9	48.7
Junín	31.0	31.3	36.6	36.4	37.0	34.7	36.1	36.5	36.3
La Libertad	30.2	29.2	27.6	31.5	33.3	36.8	37.8	38.8	41.1
Lambayeque	27.0	27.3	28.9	28.8	28.3	29.0	30.8	34.1	36.3
Lima	44.7	44.6	48.7	49.0	51.9	55.6	56.9	58.5	57.6
Loreto	12.1	14.4	16.6	17.4	15.8	17.6	17.4	19.6	21.8
Madre de Dios	20.5	20.4	24.6	26.1	26.8	32.1	35.5	36.0	34.9
Moquegua	33.6	34.3	38.8	40.6	40.6	44.3	42.2	46.0	44.6
Pasco	29.5	27.8	30.1	32.2	29.5	29.4	23.8	27.4	27.6
Piura	21.3	21.6	21.9	22.3	26.0	26.3	28.7	30.9	31.8
Puno	22.9	23.6	24.3	25.9	26.9	28.0	28.0	30.1	29.7
San Martín	18.4	22.4	20.4	22.6	22.1	22.8	23.6	22.9	22.6
Tacna	39.8	43.7	45.1	46.5	45.3	46.6	47.2	46.0	46.8
Tumbes	29.5	25.9	27.3	29.6	30.4	35.9	38.2	41.9	46.9
Ucayali	25.1	25.8	26.6	26.4	26.0	25.0	26.4	28.0	31.3

Nota. Tomado de “Población de seis años a más que hace uso del internet según ámbito geográfico,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017b (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cuadro-8.xlsx).

Apéndice C: Ingresos y Gastos Niveles Socioeconómicos 2016

Tabla C1

Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Perú (Urbano + Rural)

	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/ 513	S/ 812	S/ 661	S/ 686	S/ 622	S/ 515	S/ 298
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/ 85	S/ 174	S/ 101	S/ 108	S/ 91	S/ 72	S/ 48
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/ 145	S/ 359	S/ 199	S/ 222	S/ 164	S/ 120	S/ 45
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/ 82	S/ 245	S/ 79	S/ 86	S/ 69	S/ 57	S/ 41
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/ 91	S/ 208	S/ 120	S/ 133	S/ 100	S/ 77	S/ 36
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/ 144	S/ 447	S/ 168	S/ 188	S/ 138	S/ 92	S/ 49
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/ 143	S/ 449	S/ 180	S/ 199	S/ 151	S/ 90	S/ 37
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/ 84	S/ 189	S/ 106	S/ 115	S/ 92	S/ 73	S/ 38
Promedio general de gasto familiar mensual	S/ 2,177	S/ 4,643	S/ 2,742	S/ 2,936	S/ 2,447	S/ 1,868	S/ 1,073
Promedio general de ingreso familiar mensual*	S/ 2,655	S/ 6,374	S/ 3,362	S/ 3,603	S/ 2,996	S/ 2,155	S/ 1,115

Nota. *Ingreso estimado en base al gasto – INEI, *El ingreso de las zonas rural considera actividades secundarias como venta de animales.

Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2016,” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim], 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Tabla C2

Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Perú Urbano

	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/ 598	S/ 813	S/ 662	S/ 687	S/ 625	S/ 523	S/ 399
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/ 95	S/ 174	S/ 101	S/ 107	S/ 91	S/ 71	S/ 49
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/ 182	S/ 360	S/ 200	S/ 223	S/ 166	S/ 123	S/ 70
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/ 95	S/ 245	S/ 79	S/ 86	S/ 69	S/ 56	S/ 42
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/ 109	S/ 208	S/ 119	S/ 133	S/ 99	S/ 78	S/ 46
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/ 173	S/ 447	S/ 168	S/ 188	S/ 137	S/ 89	S/ 50
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/ 177	S/ 450	S/ 180	S/ 199	S/ 150	S/ 91	S/ 48
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/ 101	S/ 189	S/ 106	S/ 115	S/ 92	S/ 75	S/ 52
Promedio general de gasto familiar mensual	S/ 2,553	S/ 4,647	S/ 2,746	S/ 2,938	S/ 2,451	S/ 1,883	S/ 1,275
Promedio general de ingreso familiar mensual*	S/ 3,171	S/ 6,379	S/ 3,363	S/ 3,604	S/ 2,994	S/ 2,161	S/ 1,365

Nota. *Ingreso estimado en base al gasto – INEI, *El ingreso de las zonas rural considera actividades secundarias como venta de animales.

Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2016,” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim], 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

Tabla C3

Ingresos y Gastos Según NSE 2016 – Perú (Lima Metropolitana)

	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/ 688	S/ 997	S/ 787	S/ 692	S/ 709	S/ 662	S/ 582	S/ 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/ 98	S/ 253	S/ 136	S/ 87	S/ 92	S/ 78	S/ 62	S/ 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/ 256	S/ 566	S/ 382	S/ 236	S/ 258	S/ 195	S/ 153	S/ 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/ 110	S/ 611	S/ 165	S/ 65	S/ 71	S/ 55	S/ 48	S/ 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/ 126	S/ 301	S/ 175	S/ 117	S/ 133	S/ 87	S/ 77	S/ 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/ 209	S/ 861	S/ 361	S/ 150	S/ 168	S/ 116	S/ 74	S/ 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/ 233	S/ 879	S/ 375	S/ 182	S/ 200	S/ 151	S/ 95	S/ 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/ 113	S/ 286	S/ 154	S/ 101	S/ 109	S/ 86	S/ 72	S/ 57
Promedio general de gasto familiar mensual	S/ 3,110	S/ 7,362	S/ 4,249	S/ 2,840	S/ 3,012	S/ 2,527	S/ 2,034	S/ 1,479
Promedio general de ingreso familiar mensual*	S/ 3,927	S/ 10,860	S/ 5,606	S/ 3,446	S/ 3,649	S/ 3,075	S/ 2,321	S/ 1,584

Nota. *Ingreso estimado en base al gasto – INEI, *El ingreso de las zonas rural considera actividades secundarias como venta de animales.

Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2016,” por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim], 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).