

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Calzado**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Cristian Philippe Bustamante Pajuelo**

**Lorena Patricia Noriega Alayo**

**Omar Pérez Huamán**

**Carlos Fernando Vallejos Zavaleta**

**Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo**

**Surco, Julio 2017**

## **Agradecimientos**

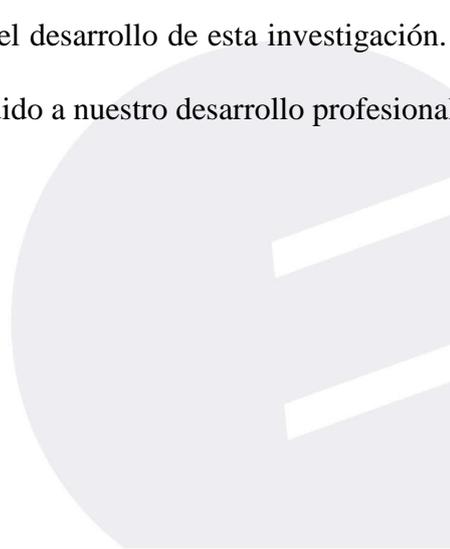
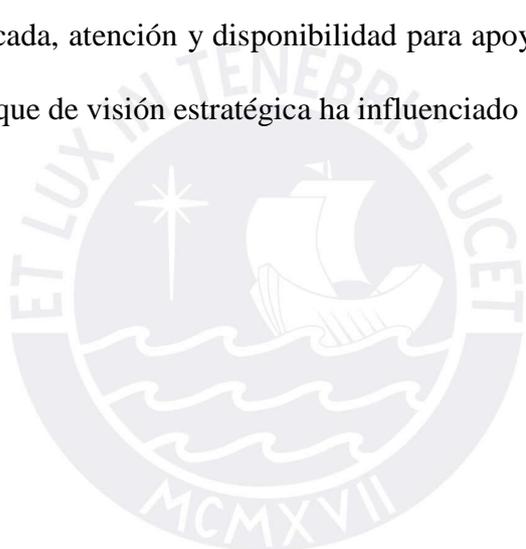
Expresamos nuestro mayor aprecio y gratitud a:

Dios, por haber permitido que nos nuestro equipo de trabajo, realice una investigación exitosa y vaya al problema de fondo, observando y descubriendo aquello que era necesario abordar.

A nuestras familias y amigos, que conforman parte de nuestras vidas y son el motor de toda nuestra investigación.

A nuestros profesores que, con su magnífico desempeño al enseñarnos, nos motivaron a realizar un trabajo de calidad y con un enfoque exacto de a donde queríamos llegar.

Al profesor Juan Manuel Aguilar, por su asesoramiento, experiencia, paciencia dedicada, atención y disponibilidad para apoyarnos en el desarrollo de esta investigación. Su enfoque de visión estratégica ha influenciado y contribuido a nuestro desarrollo profesional.



## Dedicatorias

A mis queridos padres y a toda mi familia, por su apoyo incondicional y motivación constante que han tenido conmigo para poder lograr mi objetivo, del cual me siento muy feliz y orgulloso.

Cristian Bustamante

A mí amada hija, porque a pesar de su corta edad, me supo comprender. Gracias por tu sacrificio, por tu madurez, por ser cada día mi motivación aún sin saberlo, por ser mi fortaleza y no dejarme caer en los momentos más difíciles.

Lorena Noriega

Dedicado en especial a mis padres, por el gran esfuerzo incondicional, y por los mejores maestros en mi vida que siempre estuvieron conmigo, así mismo a toda mi familia por su amor y comprensión y más que a todos a Dios, por la vida y la salud que hasta ahora me ha dado para seguir creciendo como profesional y como una excelente persona.

Omar Pérez

A mi adorada madre Martha, por haberme apoyado en todo momento, por su motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero sobre todo por su amor que siempre me acompaña y ha sido uno de mis principales fuentes de inspiración para continuar y no darme por vencido.

Carlos Vallejos

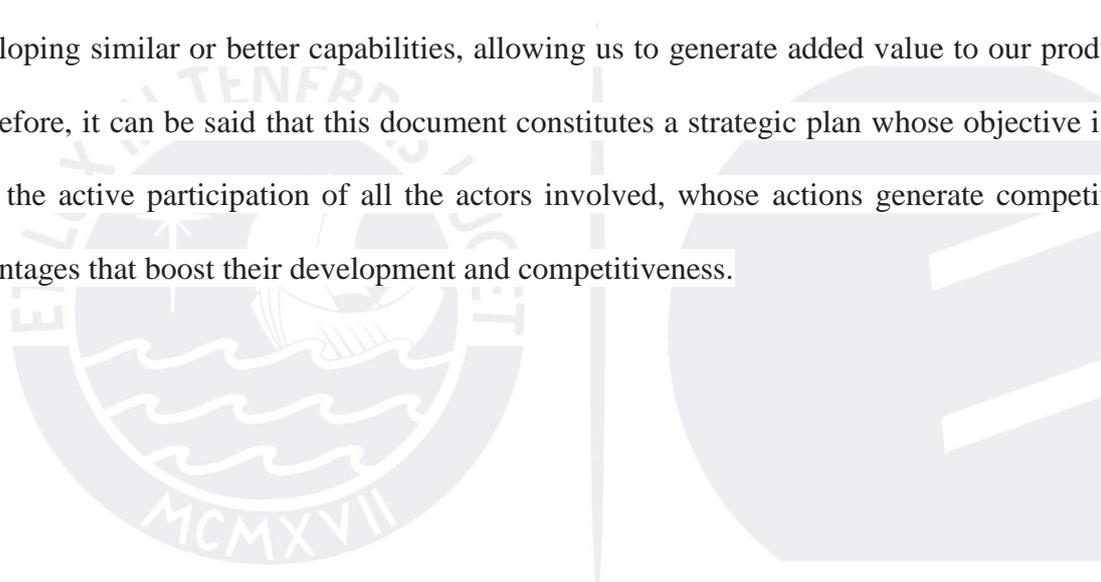
## Resumen Ejecutivo

La industria del calzado en el Perú, la cual está compuesta por diversas empresas e instituciones públicas y privadas, ha venido desarrollando a lo largo de los últimos 20 años múltiples esfuerzos para generar mayor competitividad y hacer frente al ingreso de duros competidores como los fabricantes de calzado de origen asiático quienes de forma paralela han ido creciendo y abriéndose paso en nuevos mercados como por ejemplo el latinoamericano llegando a consolidar gracias al empleo de diversas estrategias entre ellas la generación de economías de escala a través del uso de tecnología de punta. De igual forma podemos mencionar a Brasil, quien ha desarrollado ciertas capacidades competitivas que le han adjudicado el título de ser uno de los mayores exportadores de calzado de la región a nivel mundial; sin embargo, el desafío que se presenta va más allá de una acuciosa mirada a la competencia, se trata de desarrollar capacidades similares o mejores, que nos permita generar valor agregado a nuestro producto. Por tanto, se puede decir que este documento constituye un plan estratégico cuyo objetivo es el de buscar la participación activa de todos los actores involucrados, cuyas acciones generen ventajas competitivas que impulsen su desarrollo y competitividad.



## **Abstract**

The footwear industry in Peru, which is made up of several companies and public and private institutions, has been developing over the last 20 years multiple efforts to generate greater competitiveness and face the entry of hard competitors such as manufacturers of Footwear of Asian origin that in parallel have been growing and making their way in new markets such as Latin American, becoming consolidated through the use of various strategies including the generation of economies of scale through the use of state-of-the-art technology. In the same way we can mention Brazil, who has developed certain competitive capacities that have awarded him the title of being one of the largest exporters of footwear in the region worldwide; However, the challenge is beyond a careful look at the competition, it is about developing similar or better capabilities, allowing us to generate added value to our product. Therefore, it can be said that this document constitutes a strategic plan whose objective is to seek the active participation of all the actors involved, whose actions generate competitive advantages that boost their development and competitiveness.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria del Calzado Peruano .....</b>	<b>1</b>
1.1.    Situación General .....	1
1.4. Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Visión .....	12
2.3. Misión .....	12
2.4. Valores .....	12
2.5. Código de Ética .....	13
2.6. Conclusiones .....	14
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1.    Análisis Tridimensional de las Naciones.....	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	15
3.1.2. Potencial nacional.....	17
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del análisis en la industria del Calzado .....	27
3.2. Análisis Competitivo del país .....	28
3.2.1. Condiciones de los factores .....	29
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	33
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	38
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	38

3.2.5. Influencia del análisis en la industria del calzado peruano .....	40
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	42
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	43
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	49
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	52
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	53
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	55
3.5. La industria del calzado peruano y sus Competidores .....	56
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	57
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	59
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	62
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	63
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	65
3.6. La industria del calzado peruano y sus Referentes .....	67
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	68
3.8. Conclusiones .....	71
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>72</b>
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) .....	75
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	79
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	80
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	81

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	82
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	83
4.3. Conclusiones .....	84
<b>Capítulo V: Intereses de la industria del calzado peruano y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>86</b>
5.1. Intereses de la industria del calzado peruano .....	86
5.2. Potencial de la industria del calzado peruano .....	86
5.3. Principios Cardinales de la industria del calzado peruano.....	87
5.4. Matriz de Intereses de la industria del calzado peruano (MIO) .....	89
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	90
5.6. Conclusiones .....	91
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>92</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	92
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	94
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	99
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	101
6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) .....	102
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	104
6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	105
6.7. Matriz de Rumelt (MR).....	108
6.8. Matriz de Ética (ME) .....	108
6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	108
6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	111
6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	112
6.13. Conclusiones .....	115
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>116</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	116
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	117
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	120
7.4. Estructura Organizacional de la industria del calzado .....	122
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	122
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	123
7.7. Gestión del Cambio.....	123
7.8. Conclusiones .....	124
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>126</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	126
8.1.1. Aprendizaje interno .....	126
8.1.2. Procesos .....	127
8.1.3. Clientes .....	128
8.1.4. Financiera .....	129
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	130
8.3. Conclusiones .....	131
<b>Capítulo IX: Competitividad de la industria del calzado .....</b>	<b>132</b>
9.1. Análisis Competitivo de la industria del calzado .....	132
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la industria del calzado .....	135
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la industria del calzado .....	136
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	137
9.5. Conclusiones .....	138
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>139</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	139
10.2. Conclusiones Finales.....	139

10.3. Recomendaciones Finales .....	140
10.4. Futuro de la industria del calzado .....	141
<b>Referencias.....</b>	<b>144</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>159</b>
A. Entrevista Realizada.....	159



## Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Concentración de las empresas productoras de calzados</i> .....	3
Tabla 2	. <i>Tipos de calzado comercializados en el Perú</i> .....	3
Tabla 3	. <i>Principales empresas exportadoras de calzado en el 2016</i> .....	4
Tabla 4	. <i>Principales destinos de producción de calzado peruano al 2016</i> .....	4
Tabla 5	. <i>Principales países proveedores de calzado al Perú en el 2016</i> .....	5
Tabla 6	. <i>Exportaciones a nivel Europa</i> .....	8
Tabla 7	. <i>Importaciones a nivel Europa</i> .....	9
Tabla 8	. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de la industria del calzado peruano.</i> .....	17
Tabla 9	. <i>Ranking mundial (Top 10) (2016)</i> .....	23
Tabla 10	. <i>Ranking mundial (Top 10) (2016)</i> .....	23
Tabla 11	. <i>Evolución del índice mensual de la Producción Nacional – Marzo 2016 (año base 2007)</i> .....	30
Tabla 12	. <i>Variación de Exportaciones del Perú por trimestre</i> .....	30
Tabla 13	. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).</i> .....	56
Tabla 14	. <i>Matriz de perfil competitivo (MPC).</i> .....	68
Tabla 15	. <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para la industria del calzado peruano.</i> .....	84
Tabla 16	. <i>Matriz de Intereses de la industria del calzado peruano (MIO).</i> .....	89
Tabla 17	. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas MFODA para la industria del calzado peruano.</i> .....	96
Tabla 18	. <i>Plantillas de calificación MPEYEA para la Industria del Calzado Peruano.</i> ....	97
Tabla 19	. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Industria del Calzado Peruano.</i> ..	106

Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Industria del Calzado Peruano.</i>	107
Tabla 21	<i>Matriz de Rumelt (MR) para la Industria del Calzado Peruano.</i>	109
Tabla 22	<i>. Matriz de Ética (ME) para la Industria del Calzado Peruano.</i>	110
Tabla 23	<i>. Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para la Industria del Calzado Peruano.</i>	111
Tabla 24	<i>. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para la Industria del Calzado Peruano.</i>	113
Tabla 25	<i>. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para la Industria del Calzado Peruano.</i>	114
Tabla 26	<i>. Políticas de cada estrategia.</i>	121
Tabla 27	<i>. Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.</i>	127
Tabla 28	<i>. Indicadores de perspectiva proceso.</i>	128
Tabla 29	<i>. Indicadores de perspectiva del cliente.</i>	129
Tabla 30	<i>. Indicadores de perspectiva financiera.</i>	129
Tabla 31	<i>. Tablero de Control Balanceado para la industria del calzado peruano.</i>	130
Tabla 32	<i>. Principales países exportadores de calzado hacia el Perú.</i>	133
Tabla 33	<i>. Principales países exportadores de calzado en el mundo.</i>	133
Tabla 34	<i>. Tablero de Plan Estratégico Integral para la Industria del Calzado Peruano.</i>	143

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	ix
<i>Figura 2.</i>	Participación de la industria del calzado en el PBI (2006-2016).....	1
<i>Figura 3.</i>	Variación de la tasa de crecimiento anual de la producción de calzado (2006-2016). .....	2
<i>Figura 4.</i>	Evolución de las importaciones Chinas y calzado en el Perú.....	6
<i>Figura 5.</i>	Producto bruto interno por actividad económica. ....	20
<i>Figura 6.</i>	Ranking de los 12 pilares de la competitividad. ....	29
<i>Figura 7.</i>	Ranking de países consumidores de calzado en 2015. ....	34
<i>Figura 8.</i>	Cadena productiva de calzado. ....	39
<i>Figura 9.</i>	Causas de los conflictos sociales en el Perú. ....	50
<i>Figura 10.</i>	Matriz PEYEA del sector industrial del calzado peruano. ....	98
<i>Figura 11.</i>	Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para la industria del calzado peruano.....	99
<i>Figura 12.</i>	Matriz Interna Externa (MIE) para la industria del calzado peruano. ....	102
<i>Figura 13.</i>	Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la industria del calzado peruano. ...	104
<i>Figura 14.</i>	Propuesta de estructura Organizacional.....	122
<i>Figura 15.</i>	Cadena de valor de la Industria del Calzado Peruano.....	135
<i>Figura 16.</i>	Conglomerados a nivel nacional.....	137
<i>Figura 17.</i>	Infografía industria de calzado en el Perú 2027.....	142

## 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 1 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.

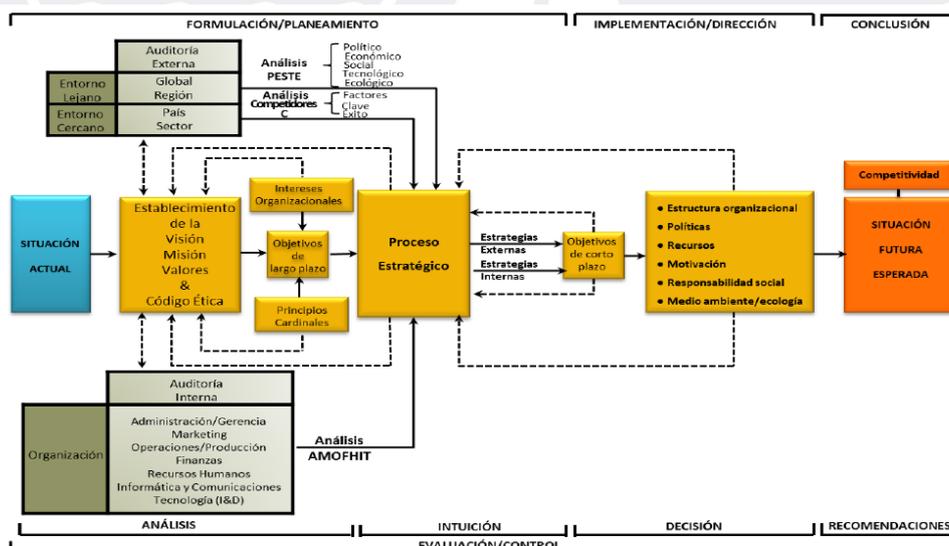


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.  
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase dos 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).

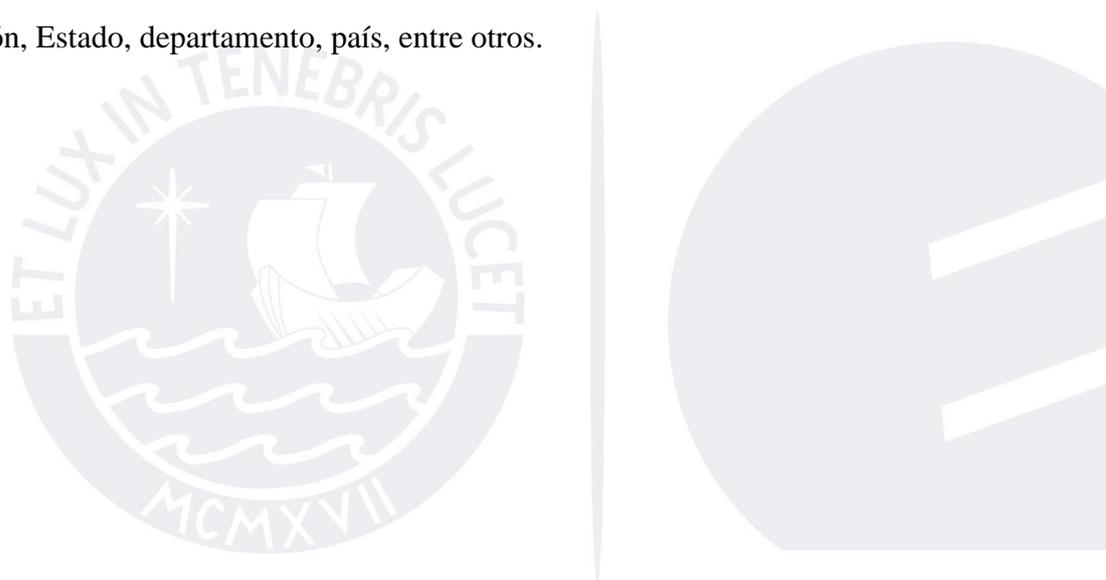
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, forman 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 Score Card [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.

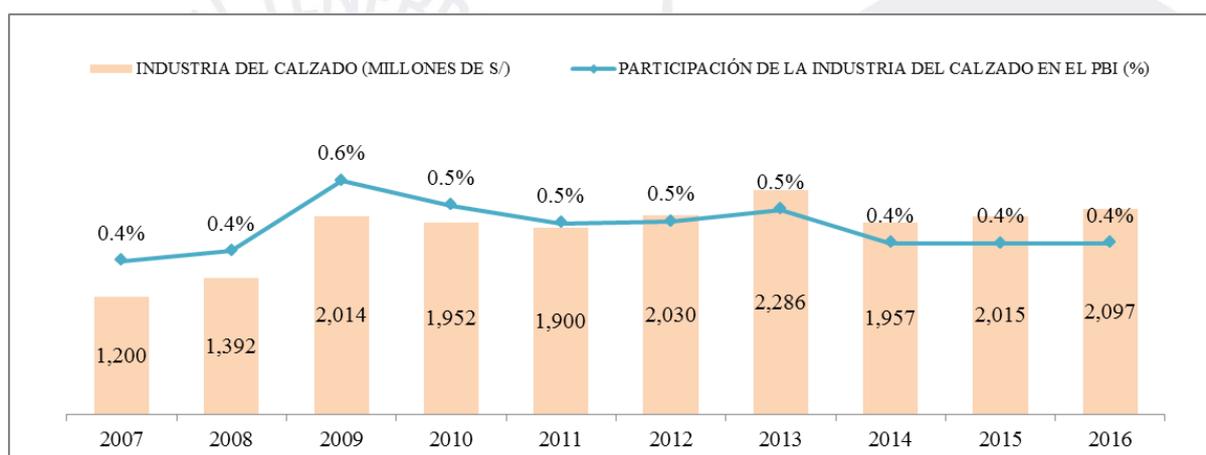


## Capítulo I: Situación General de la Industria del Calzado Peruano

### 1.1.Situación General

El Calzado (2016, 05 de abril), indicó que “la industria del calzado a nivel global, ha sido catalogado como una industria dinámica y en auge, dado que no en vano, el consumo mundial de calzado ha aumentado más de un 25 por ciento en los últimos cinco años, así mismo se menciona que esta tendencia se incrementará en los próximos años, llegando a un 20% más que el 2019.”

La industria del calzado peruano en el 2016 aportó al PBI un 0.4% con S/ 2,097 millones, con respecto al 2007 la industria del calzado se incrementó en 175%. En el 2016 la industria del calzado incrementó S/ 82 millones, lo cual representa una tasa de crecimiento de 4.1% con respecto al 2015. (BCR, 2017) (ver Figura 2).

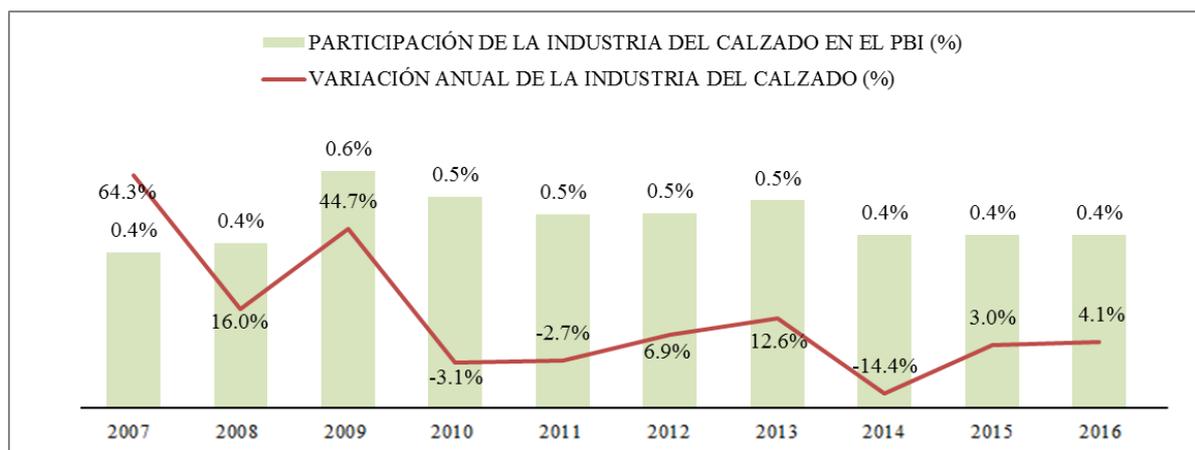


*Figura 2.* Participación de la industria del calzado en el PBI (2006-2016).

Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PH04023AA/html>.

De acuerdo a lo que indicó la Sociedad Nacional de Industrias [SNI] (2017), en su reporte sectorial, la evolución de la producción de calzado ha tenido un comportamiento variable durante los últimos años (ver Figura 3).



*Figura 3.* Variación de la tasa de crecimiento anual de la producción de calzado (2006-2016).

Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PH04023AA/html>

Así mismo la SNI (2017) indicó que la producción nacional es destinada básicamente al mercado interno, teniendo mayor demanda por parte del sector construcción con 34.4%, servicios de protección y seguridad con 8.9%, limpieza, servicios de apoyo a edificios y mantenimiento de jardines con 7.0%, así como el orientado al consumo personal.

Las empresas productoras de calzados se encuentran concentradas en microempresas con un 96.7%, 3.2% en pequeñas empresas y 0.1% son medianas y grandes, estos datos son calculados en base al Censo Industrial 2007 del Ministerio de Producción. Según la SNI (2017) afirmó que las microempresas se dedican a la fabricación de zapatillas, calzado retro, calzado de vestir y escolar; mientras tanto las pequeñas empresas fabrican calzado de goma, zapatillas, calzado para damas y caballeros, botas de PVC y calzado de plástico, por último, las medianas y grandes empresas enfocan su producción a calzado de goma y cuero, calzado de vestir, mocasines, zapatillas de goma y cuero.

Otro dato importante que reveló la SNI (2017), es la concentración de empresas productoras de calzado por departamento, siendo Lima la cual ocupa el primer lugar concentrando el 42.2% de los fabricantes de calzado, en segundo lugar, se encuentra el departamento de la Libertad teniendo como su principal representante a la ciudad de Trujillo con 27.2%, seguido de Arequipa con 9.4% y Junín (Huancayo) 3.5%.

Tabla 1

*Concentración de las empresas productoras de calzados*

DEPARTAMENTO	CONCENTRACIÓN	N° EMPRESAS
Lima	42.20%	1,589
La Libertad (Trujillo)	27.20%	1,024
Arequipa	9.40%	354
Junín (Huancayo)	3.50%	132
Otros	17.70%	666
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>3,765</b>

Nota. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>

Tabla 2

*Tipos de calzado comercializados en el Perú*

Código	Descripción del producto	Valor exportado en 2016	Valor importado en 2016
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos símil., ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma manera (exc. calzado ortopédico, con características de juguete o con patines fijos, para hielo o de ruedas, espinilleras y otros artículos de protección utilizados en el deporte)	\$5,111	\$3,184
6402	Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico (exc. calzado impermeable de la partida 6401, calzado ortopédico o con patines fijos, para hielo o de ruedas, así como calzado con características de juguete)	\$1,353	\$127,522
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (exc. calzado ortopédico, calzado con patines fijos, para hielo o de ruedas, y calzado con características de juguete)	\$7,396	\$73,967
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil (exc. calzado con características de juguete)	\$5,175	\$156,170
6405	Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia distinto del caucho, el plástico, el cuero natural o las materias textiles; calzado con suela de cuero natural o regenerado y parte superior de materia distinto del cuero natural o las materias textiles; calzado con suela de madera, corcho, cordones, cartón, peletería, tejidos, fieltro, tela sin tejer, linóleo, rafia, paja, lufa, etc. y parte superior de cualquier material, n.c.o.p.	\$1,044	\$2,232
6406	Partes de calzado, incl. las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela; plantillas, taloneras y artículos símil., amovibles; polainas, botines y artículos símil., y sus partes (exc. artículos de amianto "asbesto")	\$2,318	\$6,243
<b>TOTAL</b>		<b>\$22,397</b>	<b>\$369,318</b>

Nota. Recuperado de [http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(h5ig1b45rgcbd2fgz3wdhzy0\)\)/tradedstat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/(X(1)S(h5ig1b45rgcbd2fgz3wdhzy0))/tradedstat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|2|2|1|2|1|1)

En lo que respecta al comercio exterior, entre los años 2007-2016, las importaciones peruanas, han superado ampliamente a las exportaciones en todos los años, siendo el saldo de la balanza comercial de calzado negativo durante los últimos 10 años, según refiere el mismo estudio.

Según INTRACEN (2016a) indicó que el Perú exportó más de 22 millones de dólares en calzado, el 33% fue generado por la venta del calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural (ver Tabla 2).

Tabla 3 *Principales empresas exportadoras de calzado en el 2016*

EMPRESA	Valor FOB (Miles de US\$)			Peso (Toneladas)		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
CALZADO CHOSICA SAC	5,889	5,401	5,029	814	766	809
SEGUSA SAC	3,643	3,117	2,351	757	629	516
WELLCO PERUANA S.A.	919	1,357	1,303	42	60	70
INDUSTRIA PROCESADORA DEL PLASTICO SAC	898	1,554	985	234	332	211
MGF DESIGN GROUP PERU S.R.L.	672	844	864	13	15	18
Otras Empresas	16,427	15,002	11,864	1,552	1,372	1,207
<b>Total Exportaciones</b>	<b>28,447</b>	<b>27,275</b>	<b>22,397</b>	<b>3,413</b>	<b>3,175</b>	<b>2,830</b>

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

Tabla 4

*Principales destinos de producción de calzado peruano al 2016*

País	Valor exportado (miles de dólares)	% Participación
Chile	\$6,055	27%
Estados Unidos de América	\$4,186	19%
Colombia	\$4,027	18%
Ecuador	\$3,528	16%
México	\$730	3%
Singapur	\$625	3%
Bolivia, Estado Plurinacional de	\$622	3%
Canadá	\$592	3%
Países Bajos	\$371	2%
Otros	\$1661	7%
<b>Total</b>	<b>\$22,397</b>	<b>100%</b>

Nota. Recuperado de [http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(h5ig1b45rgcbd2fgz3wdhzy0\)\)/tradedstat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|2|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/(X(1)S(h5ig1b45rgcbd2fgz3wdhzy0))/tradedstat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|2|2|1|2|1|1)

Según el SNI (2017), indicó que la exportación de calzado en el Perú se concentra en 5 empresas, liderando Calzado Chosica S.A.C, cuya participación en el total exportado es de 22,5%. Le siguen SEGUSA S.A.C. con 10,5%, Wellco Peruana S.A. con 5,8%, Industria Procesadora del Plástico S.A.C. con 4,4% y MGF Design Group Perú S.R.L. con 3,9% al 2016. (ver Tabla 3).

Así mismo, el 64% de la exportación se concentra en Chile, EE. UU y Colombia. (ver Tabla 4).

Para la importación, el valor comercializado fue superior a 369 millones de dólares, de los cuales el 42% se concentró en calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil (ver Tabla 2), por país el 54% lo concentra China y 19% Vietnam. (ver Tabla 5).

Tabla 5

*Principales países proveedores de calzado al Perú en el 2016*

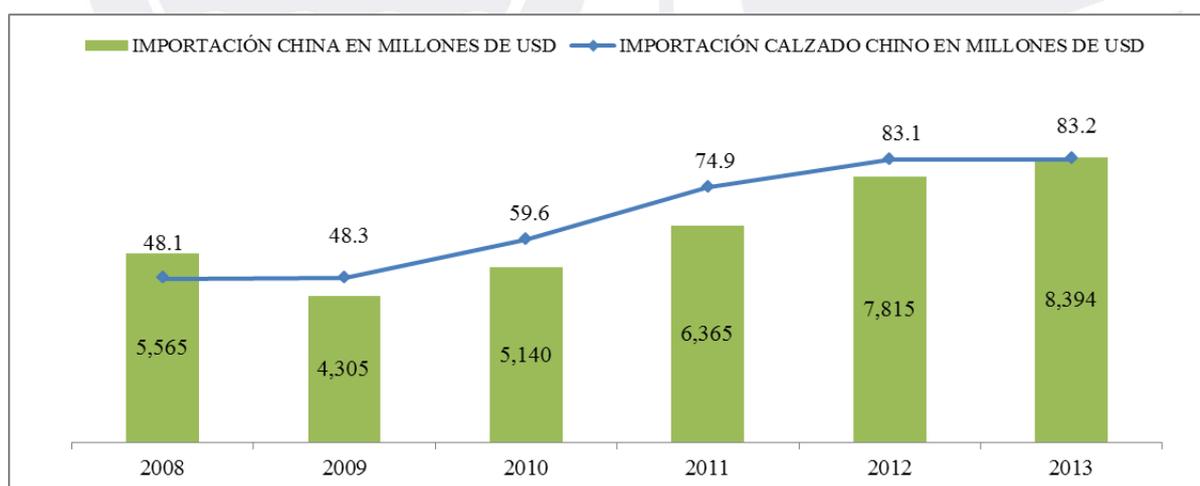
País	Valor importado (miles de dólares)	% Participación
China	\$200,238	54%
Vietnam	\$69,472	19%
Brasil	\$37,534	10%
Indonesia	\$25,811	7%
Camboya	\$7,056	2%
India	\$5,908	2%
Ecuador	\$4,014	1%
Italia	\$2,641	1%
Zona franca	\$2,556	1%
Otros	\$14,088	4%
<b>Total</b>	<b>\$369,318</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Recuperado de [http://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(h5ig1b45rgcbd2fgz3wdhzy0\)\)/tradedstat/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|1|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/(X(1)S(h5ig1b45rgcbd2fgz3wdhzy0))/tradedstat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|604|||64||2|1|1|1|2|1|2|1|1)

Según Peru21 (2013, 20 de abril) indicó que el Perú cuenta con alta calidad en cuero y calzado, lo que ha permitido que a través de las ferias internacionales ingresen a nuevos mercados, marcas como: (a) Tigre, (b) Garbo, (c) D'art Cuero, (d) Bruno Ferrini, y (e)

Calimod; sin embargo, uno de los retos que tienen las empresas dedicadas a la fabricación de calzado es invertir en el área de diseño para no tener la necesidad de copiar modelos del exterior. El calzado peruano de calidad en el mercado nacional por ejemplo en Trujillo es vendido entre 95 a 150 soles; en cambio, en el mercado norteamericano el mismo calzado puede alcanzar un precio de hasta 240 dólares.

Centro de desarrollo Industrial (2016) indicó que en el Perú existen un total de 1,292 empresas de todo el sector que tienen certificación ISO 9001 referente a la gestión de la calidad de los cuales solo el 2% pertenecen a la industria del calzado peruano, por otro lado, el Centro de desarrollo Industrial (2016) indicó que tenemos un total de 234 instituciones que cuentan con certificación ISO 14001, de las cuales 2% pertenecen a la industria del calzado peruano; así mismo se puede especificar que el Perú ocupa el séptimo lugar a nivel de América Latina y el Caribe, que desde 1999 al 2015 ha llegado a obtener 2,764 empresas con certificaciones ISO 14001. Como se puede apreciar, el Perú debe seguir incrementando el número de empresas con certificaciones ISO, dado que ello limita el crecimiento de la industria de calzado y debilita la competitividad con otros Países.



*Figura 4.* Evolución de las importaciones Chinas y calzado en el Perú  
Tomado de “Principales subpartidas por principales países de origen 2008-2013”, por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web)

Sin embargo, la industria de calzado en el Perú se ha visto afectada con la llegada del calzado chino al país, según información publicada en el portal de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT, el Perú importa de China US\$ 8,394 millones, el cual representa el 19% del total de las importaciones nacionales, de dicha cifra el calzado chino aporta en US\$ 83.2 millones, en solo 6 años el calzado ha presentado un crecimiento de 73%. (ver Tabla 4).

Entre los años 2010 y 2012 la tasa de crecimiento anual de las importaciones chinas ha sido en promedio 22%, sin embargo, en el año 2013 la tasa de crecimiento fue de 7.4%; en comparación con las importaciones de calzado chino el crecimiento fue de 20% promedio y en el 2013 las importaciones de calzado llegaron solo a 0.2%. La participación promedio de las importaciones de calzado chino sobre el total de las importaciones chinas ha sido de 1.1% (2008-2013). Por otro lado la República (2011, 27 de marzo) indicó que el crecimiento de las importaciones de calzado chino se ha traducido finalmente en una disminución en las ventas de calzado peruano hasta un 50%, ocasionando grandes pérdidas en la industria del calzado, ante este problema y la posible practica de dumping desde el 2000 INDECOPI ha implementado medidas antidumping, con el propósito de reducir el impacto que tiene el ingreso de calzado chino subsidiado al mercado, esta medida permanecerá vigente hasta el 2019. Pero las aplicaciones de las medidas de antidumping no han mejorado la competitividad de la industria del calzado peruano, según indicó COMEXPERU (2013), estas medidas limitan el libre comercio, afectando a su vez a los importadores peruanos de calzado por casi 20 años.

La página web de exportaciones del Perú. (2015, 09 de marzo), indicó que la industria de calzado peruano produce calzado de cuero con mayor calidad y diseños modernos, y más del 95% de la producción de calzado es elaborada con el mejor cuero y no tienen comparación con los fabricados de material sintético de poca duración y de baja comodidad,

dado que todos los empresarios de las MYPES, generalmente trabajan con piel de vacuno, de ovino, de cabra e incluso de pescado, y todas estas procedencias son producto de la crianza de nuestros ganaderos vacunos, ovinos, y acuicultura, los mismos que han sido alimentados con productos naturales ricos en proteínas y nutrientes, llegando a fortalecer y robustecer la piel de todas estas especies.

Por otro lado, la FICE (2017), comentó al cierre del año 2016, que las exportaciones de calzado en mercados extranjeros como la unión europea, alcanzó la cifra de 843 millones de euros, es decir un total de 46 millones de pares de calzado. Lo que representa una caída del 1% en valor, aunque con un crecimiento del 2.17% en volumen respecto al mismo periodo de 2015. (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Exportaciones a nivel Europa*

Año	Millones - Pares	Millones - Euros
2010	31	541
2011	36	599
2012	41	641
2013	38	672
2014	42	734
2015	47	869
2016	46	843

Nota. Recuperado de: <http://www.ctcr.es/phocadownload/el%20mercado%20calzado%20masculino%20en%20eeu.pdf>

La FICE (2017), indicó algunos datos muy importantes sobre las exportaciones a otros países desde la unión europea tales como, (a) Francia, quien tiene el 19% de la cuota total de exportación, liderando el ranking de destinos del calzado español con 158 millones de euros, es decir 106 millones de pares, reflejando una caída del 12.3% en valor y 1.5% en pares de calzado. (b) Alemania, es el tercer comprador con más 80.5 millones de euros y 3.7 millones de pares, llegando a tener un crecimiento en las exportaciones de 0.5% en valor y 0.2% en volumen. (c) Reino Unido, ha sufrido una caída en las exportaciones de 16.5% en valor y

6.8% en pares, debido al Brexit y la devaluación de la libra, logrando producir solo 48.8 millones de euros, representados en 2.5 millones de pares de calzado. (d) Bélgica, ocupando el séptimo lugar y llegando a tener descensos de hasta el 23.2% en valor y 4.3% en pares. y finalmente, (e) Estados Unidos, es el país primer destino de las exportaciones fuera de la unión europea, quien está en el cuarto lugar del ranking. Las exportaciones han alcanzado 57.7 millones de euros y 1.6 millones de pares, con aumentos significativos del 22.2% en valor y 29% en pares, así mismo el país que tiene el precio de exportación más elevado de 36.58 euros por cada par de calzado.

Para las importaciones en la unión europea, la FICE (2017) indicó que China es el país que encabeza la lista de proveedores de calzado en el mercado europeo, llegando a importar al cierre del año 2016, 94 millones de pares por un valor de 798 millones de euros, (ver Tabla 7), es decir importa el 63.3% de calzado de China, representando un descenso de 12.13% en volumen y 0.8% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Luego se encuentra en según orden Vietnam con 7.4% de la cuota total de pares, las importaciones han disminuido un 5.3% en volumen y un 2.5% en valor. Así mismo, en cuanto al tipo de calzado, el 85% del total de calzado importado corresponde a calzado que no es de piel, por ejemplo, para el tipo de calzado caucho o plástico, se tiene un volumen de 44.26% de importación, y para el tipo de calzado textil, se tiene un volumen de 38.45%, etc.

Tabla 7

*Importaciones a nivel Europa*

Año	Millones - Pares	Millones - Euros
2010	135	569
2011	120	642
2012	103	595
2013	112	583
2014	106	661
2015	98	763
2016	94	798

Recuperado de: <http://www.ctcr.es/phocadownload/el%20mercado%20calzado%20masculino%20en%20eeu.pdf>

Como se puede apreciar la unión europea tiene un mayor porcentaje de importación con respecto a la exportación, es decir importa 94 millones de pares de calzado por un total de 798 millones de euros, exporta solo 46 millones de pares por un total de 843, lo que indica una oportunidad para nuestro país, llegando a estos países con modelos y diseños elaborados con insumos de alta calidad, que aseguren confort al momento de ser utilizados por los clientes, ya que este componente es uno de los factores que más del 80% de los clientes prefiere. ICEX (2017).

#### **1.4. Conclusiones**

La industria del calzado a nivel mundial representa una de las industrias con mayor demanda por parte de la población ya que constituye una necesidad primaria, siendo además requerida en diferentes actividades económicas, tales como la minería, construcción y servicios en diversos países, convirtiéndola en una industria de amplio alcance global.

A nivel global la industria del calzado es un sector dinámico y en auge, cuyo consumo ha venido creciendo más de un 25% durante los últimos cinco años, y esta tendencia continuará en alza un 20% más hacia el 2019, logrando posicionar a Estados Unidos, China, Rusia, Reino Unido, Japón, Alemania, Brasil, Francia, España y Canadá, como los mercados más importantes y potentes del mundo para el consumo de calzado, llegándose a convertir en los principales destinos para la exportación del calzado peruano.

Finalmente, en los últimos años la industria del calzado peruano ha presentado valores menores al 1% como aporte al PBI nacional, siendo del 0,4% durante el 2015, lo cual representa una oportunidad de desarrollo que debe ser aprovechada y fortalecida a través de la búsqueda de nuevos diseños y modelos que puedan ser exportados a mercados de la unión europea y norteamericana. Así mismo se ha identificado un potencial del 96% de microempresas cuya capacidad instalada será utilizada al 100% para generar mayor productividad e ingresar a dichos mercados potenciales.

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

La industria del calzado requiere de la implementación de estrategias a mediano y largo plazo, que estén direccionadas a incrementar la producción nacional del calzado, así como impulsar las empresas afines a la industria, generando empleos y aportando en el crecimiento del país. La misión y la visión serán ejes fundamentales y básicos para formular, implementar, y controlar los objetivos de corto y largo plazo que nos permitan llegar hacia la situación deseada. Con el fin de establecer un punto de partida adecuado y sostenido, se deberá involucrar aquellos comportamientos, conductas y las decisiones que puedan tomarse por parte de todos los integrantes que estén inmersos en este proceso de cambio y que deberán hacer uso del código de ética, que será el documento que regirá e impulsará el logro de la visión, bajo el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En este capítulo se plantean la visión, misión valores y el código de ética de la industria del calzado peruano, que servirán de guía para el cumplimiento de los objetivos planteados, y que finalmente impulsarán su desarrollo y competitividad.

### 2.1. Antecedentes

La industria del calzado peruano no es un ítem muy representativo en el PBI, representa solo el 0.4% esto se ha mantenido uniforme a lo largo de la última década; sin embargo, en los últimos años los estándares de vida en el país se han incrementado sobre todo en el ingreso per cápita que hoy es de \$12,518 por habitante aproximadamente, adicionalmente el crecimiento económico fructífero que nos ha acompañado en donde se refleja que el PBI en los últimos 10 años ha sido en promedio de 5.9%, esto ha contribuido al incremento de centros comerciales y muchos locales de venta al público en las distintas zonas de la capital y se expandan hacia las distintas provincias del país, lo que ha contribuido a elevar el consumo promedio por habitante de calzado de 1.7 pares en el 2005 a 2.4 pares en el 2011. Este aumento ha traído consigo una demanda de calzados insatisfecha y de precios

asequibles por público peruano, en este sentido los importadores aprovechando este incremento de la mano de otros factores se han visto beneficiados al incrementar la compra de calzado del exterior para satisfacer esta demanda en una buena proporción de origen chino y vietnamita.

## **2.2. Visión**

Al año 2027, seremos el sexto país exportador de calzado de alta gama en el mundo, siendo reconocidos por ser una industria de producción nacional de alta calidad.

## **2.3. Misión**

La industria del calzado en el Perú produce y comercializa calzado con los mejores insumos, con diseños innovadores que satisfacen las necesidades de nuestros clientes del mercado nacional e internacional, utilizando técnicas y tecnologías eficientes que protejan los recursos productivos y el medio ambiente, en base a estándares internacionales, valores y principios éticos, impulsando el bienestar y crecimiento de todos los participantes de la cadena productiva de la industria del calzado en el país.

## **2.4. Valores**

En suma, los valores que deben dirigirla marcha y las decisiones de la industria del calzado peruano son:

**Ética:** nuestro comportamiento se encuentra basado en principios de honestidad, honestidad y respeto a las leyes en la gestión de los negocios y de la relación con nuestros clientes. El pensamiento de la industria, se refleja en sus actos, los cuales están encaminados hacia el bien individual y colectivo.

**Puntualidad:** exigencia en los procesos para realizar las entregas y recepción de los pedidos en los tiempos solicitados y exigidos, bajo los requerimientos deseados por los clientes y proveedores. Respeto por los tiempos de trabajo pactadas con los empleados que conforman la organización.

Disponibilidad al cambio: estar a la vanguardia de los cambios existentes en la sociedad, cultura y economía de los mercados y países en donde nos encontremos, siempre dispuestos al cambio, generando pequeños o grandes ajustes que también se encuentren enfocados al beneficio de la sociedad.

Satisfacción de los consumidores: conquista de los consumidores debido a la alta calidad de los productos ofrecidos, en donde el valor de las marcas sea apreciado por nuestros compradores, satisfaciendo sus necesidades de manera óptima.

Innovación: identificar oportunidades de mejora, diseñar e implementar las acciones necesarias para poder lograr los objetivos planteados, generando resultados beneficios, a partir de soluciones creativas, innovadoras y radicalmente diferentes. Buscamos la mejora continua y una organización que tenga personas que estén constantemente desafiando nuestros métodos de trabajo y rompiendo paradigmas existentes

Pasión por la excelencia: somos una industria con pasión dirigida hacia la excelencia en el desempeño de sus actividades, que infiera retarse cada vez más y más y sobrepasar nuestras metas. De esta forma cumpliremos los estándares de calidad para proveer a nuestros clientes del mejor producto y a relacionarnos exitosamente con nuestros proveedores.

Compromiso: liderado por nuestros equipos de trabajo, imponiendo un papel de compromiso con nuestros objetivos y traducirlos en resultados en el plazo planteado, esto permitirá que la sociedad se vea beneficiada en su conjunto.

Responsabilidad social: compromiso con la mejora de la calidad de vida de los colaboradores, las familias, la sociedad y por sobre todo con el medio ambiente en donde vivimos y operamos

## **2.5. Código de Ética**

Para alcanzar niveles óptimos de desarrollo, el sector industrial del calzado deberá cumplir con los siguientes lineamientos:

Respetar las normas vigentes del país, así como el cumplimiento de los contratos, reglamentos y normas técnicas usadas por las empresas de producción de calzado, ya que esto les permitirá elevar su competitividad en la región.

Ser honestos y transparente con el mercado, lo que asegurara la calidad del producto y la demanda del sector.

Solidarizarse con la industria en general, para buscar el desarrollo sostenido de la sociedad en su conjunto y la economía del país, de tal forma que pueda verse reflejada en el incremento de la calidad de vida de la población.

Respetar el pensamiento, derechos, principios y las costumbres de las personas que desarrollan la industria del calzado.

Asegurar la seguridad a la integridad de los empleados y personas relacionadas a la industria, cumpliendo los estándares vigentes e internacionales.

Generar un incremento paulatino de la responsabilidad compartida con la sociedad en su conjunto, para que la comunidad y la empresa se vean beneficiada.

Respetar el medio ambiente y el ecosistema durante el desarrollo de cada uno de los procesos de punta a punta y que involucren la fabricación del calzado.

## **2.6. Conclusiones**

Con la implementación de la visión y misión se busca que la industria del calzado peruano se fortalezca; posicionándola el sexto país exportador de calzado de alta gama en el mundo, esto permitirá que se puedan aprovechar aquellas oportunidades y fortalezas que ofrece el entorno externo e interno respectivamente.

El cumplimiento del código de ética estructurará los lineamientos y pautas necesarios para el buen desenvolvimiento de industria del calzado peruano, dándole el dinamismo necesario para el cumplimiento del factor ética a lo largo de todos los procesos transversales de punta a punta en esta industria.

### Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo principal del presente capítulo es realizar un análisis de los factores externos en relación a la industria del calzado a nivel global, regional, nacional y sectorial, con la finalidad de implementar estrategias que apoyen al logro y cumplimiento de la visión deseada y propuesta para el plan estratégico, la misma que será desarrollada bajo el enfoque del modelo secuencial del proceso estratégico indicado por (D'Alessio, 2015), en donde nos menciona las tres etapas a desarrollar: (a) el análisis tridimensional de las naciones, (b) análisis competitivo del país, (c) análisis del entorno PESTE, (d) matriz de evaluación de factores externos (MEFE), (e) la organización y sus competidores, (f) la organización y sus referentes, y (g) la matriz de perfil competitivo y matriz de perfil referencial.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (como se citó en D' Alessio, 2015), indica que los intereses nacionales son los que busca la nación para lograr su objetivo o protegerse frente a otros estados, dividiéndose en nivel de intensidad tales como (a) supervivencia, (b) vitales, (c) mayores, (d) periféricos, e interacción o relación, tales como (a) comunes y (b) opuestos, así mismo indica que deben existir relaciones entre: (a) los intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) los principios cardinales, con la finalidad de poder conocer cómo podrían influenciar en la organización para el cumplimiento de sus objetivos de corto y largo plazo.

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

El plan estratégico sectorial multianual (PESEM, 2015), estableció cinco estrategias principales para el desarrollo y crecimiento del país hacia el año 2021, estos son: (a), liderazgo en Sudamérica, (b) fortalecimiento de la competitividad e imagen del país, (c) tratados de libre comercio, (d) Protección del mercado, y (e) Competencia.

**Liderazgo en Sudamérica**, tiene como objetivo posicionar al país como potencia emergente con proyección a la Cuenca del Pacífico y otras regiones a través de una eficiente

gestión de niveles de relaciones internacionales, haciendo uso de las fortalezas y las ventajas que lo hacen competitivo ante otros países, y actuando como un referente clave en el espacio latinoamericano, de tal manera que lleguemos a lograr una exitosa relación con todos los países de la región de Sudamérica, permitiendo al país avanzar sustancialmente en un proceso de desarrollo sostenible, con un enfoque, integral, transversal, transformador y universal, asegurando el bienestar de la nación y la sostenibilidad de los pilares sociales, económicos y ambientales de nuestro país, tal como se indica en el PESEM (2015).

**Fortalecimiento de la competitividad e imagen del país**, tiene como objetivo lograr un ambiente gubernamental y macroeconómico estable, que permita transmitir a la nación confianza y seguridad para atraer capitales y nueva tecnología, que apoyen la ampliación de las actividades económicas, la adquisición de capacidades y la adaptación de nuevos enfoques de negocio de mercados internacionales, permitiendo la integración estratégica de las PYMES. Por otro lado, esta estrategia también logrará la implementación de nuevas leyes y políticas para el desarrollo turístico, cultural y de servicios sobre el patrimonio histórico arqueológico, tal como se indica en el PESEM (2015).

**Tratados de Libre Comercio**, tiene como objetivo asegurar que los productos de calzado que se fabriquen en el Perú puedan ser posicionados en los principales mercados desarrollados y emergentes sin incrementar el precio del producto, a fin de ser competitivo en la industria para los consumidores, “Optimización de la política de protección y atención a las comunidades peruanas en el exterior”, el cual gestiona un plan de modernización en dos pilares, tales como: (a) La atención de trámites consulares y (b) La protección y asistencia al nacional, con la finalidad de fortalecer la infraestructura, sistematizar procesos, capitalizar recursos humanos y mejorar la difusión de los derechos y deberes de los peruanos en el exterior.(PESEM, 2015)

**Protección del mercado**, tiene como objetivo proteger al país del ingreso de productos de calzado de otras naciones en donde este precio se encuentre subsidiado por el país exportador y pueda dañar la industria nacional.

**Competencia**, tiene como objetivo tener claro cuáles son los países que compiten directamente con el desarrollo de la industria frente a la incursión de competidores que puedan debilitar este desarrollo.

Tabla 8

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) de la industria del calzado peruano.*

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Liderazgo en Sudamérica			Brasil**	
2 Fortalecimiento de la competitividad e imagen del País		Francia* Alemania* EE.UU* Reino Unido* España*		
3 Tratados de Libre Comercio		Francia* Alemania* EE.UU* Reino Unido* España*		
4 Protección del mercado				China** Taiwan** Corea del Sur**
5 Competencia		España** Italia**		
			Brasil**	

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados con doble asterisco.

### 3.1.2. Potencial nacional

Según (D' Alessio, 2015), comenta que el potencial nacional, es un indicador que nos muestra que tan fuerte o débil es la nación para poder lograr alcanzar esos intereses nacionales indicados en el ítem anterior, los mismos que corresponden a un análisis interno de la nación, y que están conformados por siete componentes. Hartmann (como se citó en D'

Alessio, 2015) nos indica los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico; (d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo y (g) militar.

**Componente Demográfico**, según la *Nota* de prensa del (Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI], 2016a), a través del Jefe del Instituto Nacional de Estadística e Informática Dr. Aníbal Sánchez Aguilar, menciona que, al cierre del 30 de junio del 2016, el Perú ha llegado a tener 31´488, 625 habitantes, de los cuales el 50,1% son hombres y el 49.9 % son mujeres. En la región costa reside el 55.9% de personas, en la Sierra el 29.6% y en la Selva el 14.5%. Las ciudades con mayor número de habitantes son: (a) Lima, quien alberga 9 985, 664 personas, (b) La libertad, con 1 882, 405, (c) Piura, con 1 858, 617, (d) Cajamarca con 1 533, 783, (e) Puno con 1 429, 098 de habitantes, y el menor número de habitantes lo tiene: (a) Madre de Dios con 140,508 personas.

Los distritos que tiene mayor número de habitantes se encuentran en la capital del país y son siete los distritos que sobrepasan el umbral de los 400 mil habitantes y se ubican dentro de la provincia de Lima: (a) San Juan de Lurigancho con 1 115, 686 personas, (b) San Martín de Porres con 714, 952, (c) Ate, (d) Comas, (e) Villa El Salvador, (f) Villa María del Triunfo y (g) San Juan de Miraflores. (Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI], 2016).

Según el (Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI], 2016a), menciona que el Perú es el octavo más poblado de América Latina y el número 42 en todo el mundo, adicionalmente se informa que para el 2050 se estima un crecimiento poblacional aproximado de 40 111, 393 habitantes, conformado por 19 928, 528 hombres y 20 182, 865 mujeres.

**Componente Geográfico**, el Perú se encuentra ubicado en la parte occidental de América del Sur, y su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile y tiene una extensión de 1 285, 215 Km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así mismo tiene 60 millones de hectáreas en la Antártida. El Perú es uno de los tres países más

grande de América del Sur y uno de los 20 países más extensos del mundo y cuenta con una estación científica llamada Machu Picchu.

El Perú cuenta, con 11 eco-regiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen a nivel mundial, es rico en recursos naturales, tales como: (a) Cobre, (b) Oro, (c) Plata, (d) Gas natural, (e) Petróleo y (a) Agua, posee una gran variedad de paisajes debido a las condiciones geográficas, tal como lo indica Perú Travel (2015).

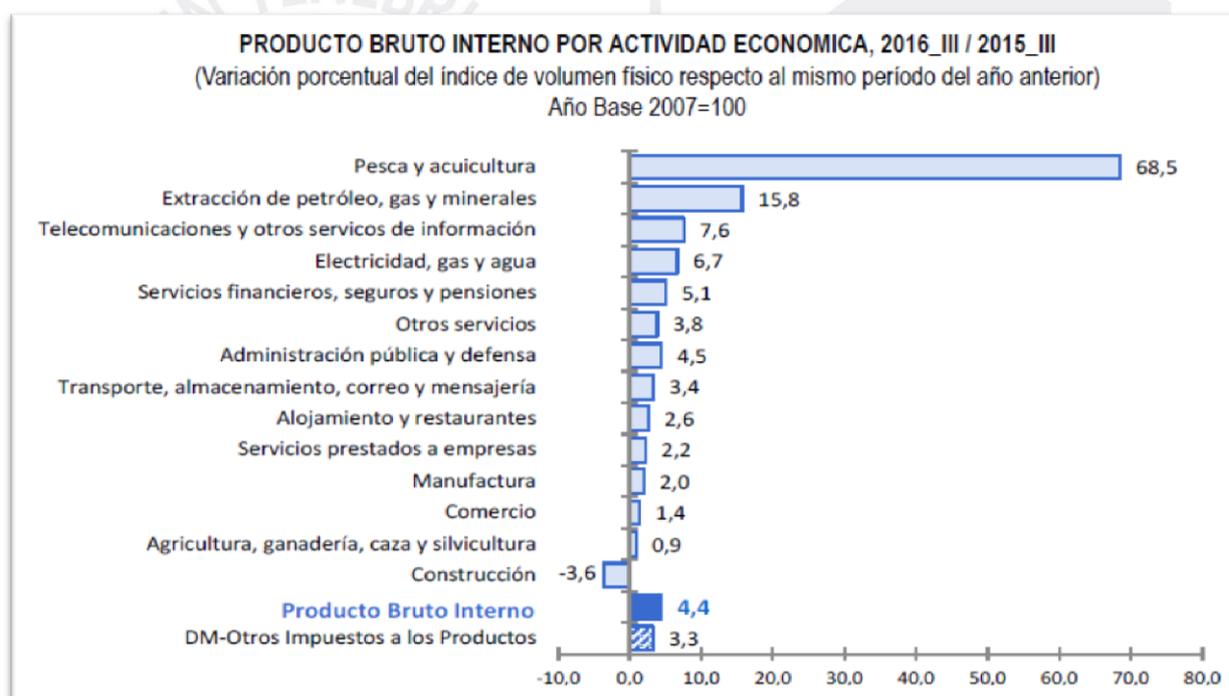
El Perú a diferencia de otros países se destaca por su condición bioceánica (Océano Pacífico y Atlántico), el cual le permite desarrollar un favorable intercambio comercial con los países de la Unión Europea (Francia, Alemania, Reino Unido, España y Bélgica) ya que a través del Río Amazonas comunica con el océano atlántico dando lugar al comercio naviero favoreciendo la exportación de nuestro producto a dicho país.

**Componente Económico,** Según el Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI] (2016b), muestra el comportamiento de la economía peruana en el tercer trimestre del 2016, en donde el crecimiento del Producto bruto interno (PBI), incidió favorablemente la evolución del consumo final privado, llegando a incrementarse en 4.1%, así como el mayor gasto en consumo del gobierno en 2.3% y la mayor demanda externa de los productos peruanos registro un aumento de 16.7%. Así mismo se obtuvieron resultados favorables en cuanto al incremento de la inversión pública por 2.0%, y las importaciones crecieron a 1.8%. Por otro lado, las actividades extractivas y de servicios crecieron en 12.2% y 3.6% respectivamente, con respecto a las actividades de transformación crecieron en 0.2%, y la actividad manufactura en 2.0%, mientras que el sector de construcción tuvo una caída de -3.6% con respecto al trimestre anterior.

Los precios al consumidor en Lima metropolitana subieron ligeramente en un 0.01%, con una variación acumulada al cuarta mes del año de 1.16% y en los últimos doce meses llevo a 3.91%, y los precios para el consumidor a nivel nacional se incrementó en 0.02%, por

otro lado, el índice de los precios al por mayor a nivel nacional decreció en 0.67% y el índice de precios para maquinaria y equipo solo en Lima disminuyó a 2.47%, para los materiales de construcción también hubo un incremento en 0,16%. Así mismo el (Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI], 2016c), menciona que, para el primer trimestre del año, hubieron 150, 500 nuevos empleos solo en Lima metropolitana, lo que equivale al 3.2% de empleos en comparación con el trimestre anterior.

El tercer trimestre del 2016, el incremento del PBI de 4.4% fue el resultado de la evolución de las siguientes actividades: (a) pesca y acuicultura 68.5%, (b) extracción de Petróleo, gas y minerales 15.8%, (c) telecomunicaciones y otros servicios de información 7.6%, (d) electricidad, gas y agua 6.7%, (e) servicios financieros, seguros y pensiones 5.1% y (f) administración pública y defensa 4.5%, etc. (ver Figura 5).



*Figura 5.* Producto bruto interno por actividad económica.  
Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04\\_pbi-trimestral\\_2016iii.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n04_pbi-trimestral_2016iii.pdf).

**Componente Tecnológico y Científico**, actualmente las tecnologías son las herramientas principales de la sociedad, y gracias al avance de las mismas y los nuevos inventos que facilitan cada día más la vida al hombre e interconectan más de cerca a todos los continentes, ha llegado a existir una globalización tecnificada y sofisticada, que apoyan al desarrollo y crecimiento económico de los países en bienestar del hombre y la sociedad.

El país viene constantemente invirtiendo en nuevas tecnologías para poder aprovechar al máximo y ser competitivos contra las oportunidades que el mercado mundial nos ofrece, es por ello que la internet en el Perú ha evolucionado llegando a expandirse hasta la Sierra y Selva gracias al proyecto del Estado Peruano denominado, “Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica”, este proyecto permitirá el acceso a servicios de telemedicina, teleeducación, telecapacitación, teleseguridad y entre otros, ayudando a mejorar la calidad de vida y otorgándoles mayores oportunidades de acceso, esta proyecto ha tenido una extensión de 13,500 Km. de fibra óptica interconectando a 180 capitales de provincia, y con una inversión de 333 mil millones de dólares. Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2014a).

Según el INEI (2016d), menciona la evolución del acceso a las tecnologías de información y comunicación en los hogares en el último trimestre del 2016, por cada 100 hogares, en 91 existe al menos una tecnología de información y comunicación, teniendo un incremento de un 1% con respecto al último trimestre del 2015. Así mismo el acceso a las tecnologías de información se incrementó en hogares cuyos jefes de familia cuentan con educación superior universitaria, por lo tanto el acceso es total, 100 de cada 100 hogares, y en los hogares con jefes de familia que tienen educación superior no universitaria el acceso es de 99 de cada 100, y en hogares donde existe jefes de familia con educación secundaria es de 96 de cada 100, y en hogares con educación primaria o de menor nivel, el acceso es 81 de cada 100 hogares. Por otro lado, el INEI (2016d), también comenta que la telefonía móvil se ha incrementado a nivel nacional, para el sector del resto urbano se incrementó en 2.2% puntos

porcentuales, al pasar de 90.7% a 92.9%, el Lima Metropolitana se incrementó con 1.9%, al pasar de 92.4% a 94.3%, y en el área rural se incrementó en 1.1%, al pasar de 74.5% a 75.6%. Así mismo se menciona que de cada 100 hogares, 33 tienen al menos una computadora, de los cuales el 95.4% son para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 4.2% combina su uso para el hogar y el trabajo, y el 0.3% lo utilizan exclusivamente para el trabajo.

Según Centro de Desarrollo Industrial [CDI] (2016), informo que los países como: Suiza, Suecia, Israel, Singapur, los países Bajos y los Estados Unidos, son los que lideran a nivel mundial en generar el mayor impacto económico de las inversiones en tecnologías de información y comunicaciones [TIC], el informe revela que todos los países a nivel mundial están aumentando su capacidad de innovación en todos los sectores interdisciplinarios, y el país que ocupa el primer lugar como mejor clasificado en preparación e innovación tecnológica es Singapur (ver Tabla 9) luego le sigue Finlandia, Suecia, Noruega y Estados Unidos, mientras que el Perú se encuentra en la posición 90 (ver Tabla 10), la misma del año anterior, pero ha obtenido una posición favorable número uno en mantener una buena cobertura de red móvil. Por ello debe existir un cambio en las tecnologías, tal como lo indicaron las palabras de Richard Samans (2016), Jefe del Centro para la Agenda global y miembro del a Junta directiva del Foro Económico Mundial de Ginebra, “Para que la tecnología digital pueda seguir contribuyendo impacto económico y social, las sociedades necesitan anticipar sus efectos sobre los mercados y garantizar un trato justo para los trabajadores en entornos de mercado digitalizadas. Los nuevos modelos de gobierno serán clave en este” (s.p.).

Tabla 9

*Ranking mundial (Top 10) (2016)*

Economía/País	2016	2015
Singapur	<b>1</b>	1
Finlandia	2	2
Suecia	3	3
Noruega	4	5
Estados Unidos	5	7
Holanda	6	4
Suiza	7	6
Reino Unido	8	8
Luxemburgo	9	9
Japón	10	10

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados con doble asterisco.

Tabla 10

*Ranking mundial (Top 10) (2016)*

Economía/País	2016	2015
Singapur	<b>1</b>	1
Finlandia	2	2
Suecia	3	3
Noruega	4	5
Estados Unidos	5	7
Holanda	6	4
Suiza	7	6
Reino Unido	8	8
Luxemburgo	9	9
Japón	10	10

*Nota.* Los intereses opuestos se encuentran señalados con doble asterisco.

**Componente Histórico, Psicológico y Sociológico**, históricamente el Perú sigue manteniendo dos grandes problemas que retrasan y aquejan al Poder Judicial para el crecimiento y desarrollo del país, tal como lo indica el Concejo Nacional de la Magistratura (2013), en donde se menciona: (a) la provisionalidad, debido a la existencia exagerada de salas transitorias que en su momento debieron ser desactivadas, y a la fecha llevan 14 años y aún siguen activadas, generando mala designación de altos magistrados que no cumplen con el perfil para el cargo que corresponde dentro del Poder Judicial y, (b) la corrupción que

siempre ha perdurado por todos los gobiernos, generando un alto nivel de desconfianza en la población, debido a las inconsistentes políticas y débiles controles y sanciones que son burlados por malos gobernadores y personajes que pasan por las alfombras de la nación, afectando psicológicamente a la población, que ha perdido la confianza para generar inseguridad al momento de volver a elegir a nuestros representantes como autoridades de Lima y las regiones.

Julio M. Navarrete (2005), comenta que la sociología peruana ha llevado a la sociedad a investigar nuevas transformaciones globales de nuestro tiempo y sus repercusiones en la naturaleza del país, debido a la mayor conciencia de que la actual sociedad está constantemente caducando, lo cual señala que estamos en un periodo de transición en la cual siempre algo está terminando y otro está por empezar. América Latina y el Perú se deben analizar como realidades propias que se edifican dentro de un marco cada vez más tecnológico y mundializado, generando nuevos ámbitos sociólogos peruanos, siendo los principales como perspectivas de la disciplina como ciencia.

**Componente Organizacional y Administrativo**, el Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDAE] (2008), señala que el estado en general responde al principio de división de poderes, y la única forma de controlar el poder es teniendo otro poder de igual dimensión y naturaleza, por lo que el estado se encuentra organizado en tres poderes tales como: (a) Poder Legislativo, quienes se encargan de administrar las normas generales, (b) Poder Ejecutivo, quienes se encargan por velar por la aplicación de las normas conduciendo la acción del gobierno, y (c) Poder Judicial, encargados de administrar los problemas o conflictos generados por la sociedad entre individuos de diferente índole y el mismo estado.

**Componente Militar**, actualmente las fuerzas armadas no se encuentran operativas al 100%, debido a la obsolescencia de la infraestructura, no existen programas de renovación y actualización para los equipos que se utilizan, pero se ha logrado ejecutar el núcleo básico de

defensa, que abarca parte de las necesidades operativas de las fuerzas armadas mejorando los niveles de control y vigilancia de los espacios aéreos, marítimo y terrestre. Así mismo el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), señala que el Perú tiene como objetivo implementar políticas de seguridad en el ámbito hemisférico y promover una política de paz y seguridad en el ámbito regional, con la finalidad de crear un sistema integral de seguridad que permita reducir los conflictos armados, el armamentismo, senderismo y reorientar los recursos nacionales a la lucha contra la pobreza, y contribuir a un mundo confiable que permita a otros países incentivar las inversiones para el desarrollo y crecimiento del país.

### **3.1.3. Principios cardinales**

Según D'Alessio (2015), comenta que los principios cardinales nacionales son la base de la política exterior, y es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Por ello se indica que existen cuatro principios cardinales que describen de una manera más cercana el comportamiento observado en el sistema del estado.

**Influencia de terceras partes**, Aquino, C. (2013), menciona como actualmente el Perú viene realizando cambios a través de los ajustes y las reformas económicas, logrando que el país siga modernizándose poco a poco, y maximizando su vinculación con los diferentes bloques y áreas de interés económico y comercial del mundo, y de esta manera seguir diversificando y ampliando nuevos mercados.

Gracias al intercambio de economía y comercio entre 10 países del este asiático, el Perú ha tenido un incremento de 729.5 millones de dólares, 599 millones de dólares en importaciones, teniendo como balanza comercial favorable 130.5 millones de dólares, resultados que han sido obtenidos gracias al mayor intercambio con Japón, Taiwán, Corea del Sur y China.

El Perú actualmente posee intercambios comerciales firmados con los principales países de la Unión Europea (Francia, Alemania, Reino Unido, España y Bélgica), así como un tratado de intercambio comercial con EE.UU., lo que le permite tener un incremento de

sus exportaciones a estos países, sobre todo en el rubro calzado con Aranceles insignificantes, esta es una gran oportunidad para el Perú de pueda repotenciar la industria del calzado en estos mercados.

**Lazos pasados y presentes**, más allá de los resultados obtenidos por la corte internacional de justicia de la Haya sobre el diferendo marítimo entre el Perú y Chile, nos otorga una enseña para ser críticos y analistas sobre el razonamiento jurídico, específicamente a establecer la existencia de un “acuerdo tácito” de eliminación marítima, cuya fecha no le posible precisar y que sitúa en algún momento entre 1952 y 1954, así como tampoco saber determinar la extensión de dicha frontera marítima, por otro lado resulta muy preocupante y discutible que, puestos a elegir una línea de paralelo para la determinación de la frontera marítima, no hayan podido elegir el punto de concordia, lo que ha provocado generar un nuevo espacio denominado “costa seca”, a pesar de jurídicamente factible, se distancia de lo deseable al dividir en el derecho lo que en realidad forma un todo que no puede dividirse. Aun así, el proceso tuvo un final en favor de Perú, dado que la sentencia fue justa para ambas partes, cerrando definitivamente un capítulo más de la historia de nuestras fronteras, tal como lo especifica Talavera & Moyano (2014).

**Contra balance de los intereses**, a pesar de los problemas limítrofes con Chile, el intercambio comercial entre Perú y Chile se incrementó sustancialmente, tal como lo comenta Flasco, N. S. (1997), la economía entre ambos países ha mejorado gracias a las estrategias de negocio que se tienen, y a los dos ejes competitivos (Tacna-Ilo-Matarani v/s Antofagasta-Iquique-Arica), que se presentan como terminales marítimos de los corredores terrestres para el siglo XXI que conectara a la vertiente Atlántica con la Vertiente del Océano Pacífico, teniendo como beneficio las condiciones geográficas, capacidad instalada, obras de infraestructura vial, costo de servicio portuario y otros aspectos determinantes para el desarrollo de ambos países.

De igual forma la diversificación realizada por Brasil hacia productos de mayor calidad en su producción de calzado es una competencia clara, ya que el mismo ingresa al mercado nacional y es exportado a alguno de los principales países a los que apunta vender nuestra industria nacional, nuestro vecino país es el primero exportador de la región Sudamérica en calzado.

Por otro lado, resulta importante mencionar que una limitante latente es la falta de acceso a las materias primas como los cueros de la industria de las curtimbres, ya que las mismas en su mayoría son exportadas al exterior, producto de la falta de dinamismo que existe en la actual industria del calzado nacional.

**Conservación de enemigos**, actualmente el Perú no presenta conflictos bélicos con ningún otro país, González, G. M. (2008), comenta la llave y el candado que puso fin al conflicto entre Perú y Chile por Tacna y Arica, lo que ha evidenciado que no tenemos ningún conflicto bélico con algún país a nivel mundial, por lo que las guerras entre enfrentamientos en campos de batallas, han sido superadas por grandes batallas de guerra a través de la competitividad y crecimiento económico, dado que el Perú es un país rico en recursos naturales que pueden ser aprovechados estratégicamente para el crecimiento de nuestra economía y forjar un país económicamente muy estable y muy diferenciado con otros que no tienen estos beneficios.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en la industria del Calzado**

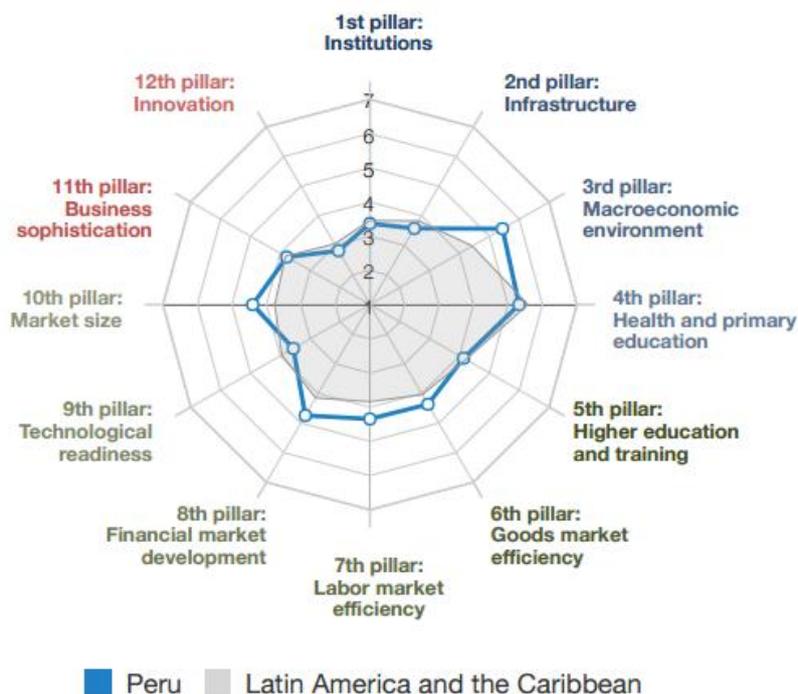
Según lo revisado en los ítems anteriores, se puede mencionar que existen muchas oportunidades para desarrollar e incrementar la producción de calzado, debido a los intereses nacionales en favor de la mejora del PBI, por lo que la industria del calzado contribuirá al logro de los objetivos de largo plazo del país, en posicionarlo a nivel regional y global como potencia emergente en los ámbitos bilaterales y multilaterales, para lo cual nos apoyaremos en las relaciones bilaterales que tenemos con todos los países a los que apuntamos venderle

tanto en países Europeos, así como en EE.UU, también aprovecharemos al máximo nuestro potencial nacional, tanto demográfico, geográfico, económico, etc. de tal manera que podamos servirnos de las oportunidades que el mercado nos ofrece y fortalecernos para poder afrontar y neutralizar las amenazas de manera muy estratégica y ganar de manera inteligente.

### **3.2. Análisis Competitivo del país**

El 2016 el Foro Económico Mundial, realizó la publicación del informe Global de Competitividad 2016-2017 que considera la evaluación de aquellas variables que influyen de manera positiva en la productividad y crecimiento en los principales 138 países del mundo, ubicando al Suiza como la primera economía en competitividad, seguida de Singapur, EE.UU., Holanda, Alemania, Suecia, Reino Unido, Japón, Hong Kong y Finlandia como los 10 mejores países competitivos en el mundo. Perú se ubica en el puesto 67, escalando dos posiciones respecto al informe pasado y siendo el tercer país de la región Sudamérica en competitividad.

Según la WEF (2016), mejoramos en seis de doce pilares, hoy ocupamos el puesto 106 (antes el puesto 116) en Instituciones, ocupamos el puesto 98 (antes el puesto 100), ocupamos el puesto 80 (antes el puesto 82) en educación superior y capacitación, ocupamos el puesto 61 (antes el puesto 64) en eficiencia del mercado laboral, ocupamos el puesto 26 (antes el puesto 30) en Sofisticación de mercados financieros, ocupamos el puesto 88 (antes el puesto 92) en sofisticación de mercados financieros y ocupamos el puesto 78 (antes el puesto 81) en sofisticación empresarial, por otro lado retrocedimos en dos pilares, hoy ocupamos el puesto 65 (antes el puesto 60) en eficiencia de mercado de bienes y ocupamos el puesto 119 (antes el puesto 116) en Innovación (ver Figura 6).



*Figura 6.* Ranking de los 12 pilares de la competitividad. Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017” por World Economic Forum 2016 [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the\\_global\\_competitiveness\\_report\\_2016-2017.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf)

Porter (2009) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, ofreciendo productos o servicios que se diferencien en el mercado. También determinó la existencia de cuatro atributos que conforman el rombo de la ventaja competitiva nacional, la cuales son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

### 3.2.1. Condiciones de los factores

De acuerdo a lo mencionado por el INEI (2016c), al cierre de marzo del 2016, la economía en el Perú ha mejorado con respecto a otros años, llegando a crecer 3.72%, contabilizando aproximadamente seis años y medio de crecimiento continuo. Este comportamiento se justifica debido a la evolución favorable de la mayoría de los sectores, en donde el sector más destacado ha sido el sector de minería e hidrocarburos, seguido de las

telecomunicaciones, comercio, transportes y construcción, que en conjunto explican el 79% de la evolución del mes. Por otro lado, disminuyeron los sectores de Manufactura, pesca y agropecuario. (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Evolución del índice mensual de la Producción Nacional – Marzo 2016 (año base 2007)*

Sector	Ponderación	Marzo 2016/2015	Variación Porcentual	
			Ene-Mar 2016/2015	Abr 15 - Mar16 / Abr 14 - Mar 15
Sector	8.90	-1.33	1.65	0.75
DI. Otros impuestos a los Productos	91.71	4.18	4.67	4.14
Total Industrias (Producción)	5.97	-0.56	1.58	3.10
Agropecuario	0.74	-18.96	1.76	18.74
Pesca	14.36	16.22	15.70	12.06
Minería e Hidrocarburos	16.52	-4.61	-3.01	-1.12
Manufactura	1.72	8.91	10.63	7.72
Electricidad, Gas y Agua	5.10	3.45	2.10	-4.05
Construcción	10.18	2.36	2.78	3.67
Comercio	4.97	3.89	3.67	2.78
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	2.86	2.96	2.90	2.95
Alojamiento y Restaurantes	2.66	6.66	7.67	8.45
Telecomunicaciones y Otros Servicios de información	3.22	7.86	9.14	9.39
Financiero y Seguros	4.24	2.63	3.01	4.12
Administración Pública, Defensa y Otros Servicios	4.29	4.61	4.74	4.16
Otros Servicios	14.89	4.43	4.50	4.32
<b>Economía total</b>	<b>100.00</b>	<b>3.72</b>	<b>4.42</b>	<b>3.86</b>

Nota. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-may-16.pdf>

Tabla 12

*Variación de Exportaciones del Perú por trimestre*

Variables	2016/2015				Año
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	
Exportaciones					
Millones de soles (Valores a precios constantes de 2007)	27,951	31,668	34,161	35,683	129,463
Millones de soles (Valores a precios corrientes)	31,829	33,316	38,350	42,121	145,616
Variación porcentual del índice de volumen físico	5.0	15.8	18.1	12.3	13
Variación porcentual del índice de precios	3.1	-8.0	0.3	6.3	0.5

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Con respecto a la exportación el INEI (2016b), indicó que las exportaciones de bienes y servicios a precios constantes de 2007, han llegado a registrar un crecimiento de 16.7%, debido al incremento de las ventas al mundo exterior sobre los productos tradicionales por 23.7% y de productos no tradicionales por 2.9%. Así mismo disminuyeron las exportaciones para textiles, como (a) Prendas de cuero y piel -2.2%, y (a) Gasolina -3.8% (ver Tabla 12).

El Perú a diferencia de otros países se destaca por su condición bioceánica (Océano Pacífico y Atlántico), el cual le permite desarrollar un favorable intercambio comercial con los países europeos, ya que a través del Río Amazonas comunica con el océano atlántico dando lugar al comercio naviero favoreciendo la exportación de nuestro producto a dicho país, esto ubica al país en una posición geográficamente positiva, con posibilidades de acceso a diferentes partes del mundo, tiene firmados importantes acuerdos comerciales con mercados objetivos potenciales, como la Unión Europea y EE.UU. y otros países de diferentes regiones y la propia.

El Perú fabrica calzado de cuero de alta calidad y con diseños modernos, por lo que la producción está destinada a un público más selecto, aunque no podemos competir con la fabricación de bajos costos de los países asiáticos que no están enfocados a productos de calidad. Por otro lado, cuenta con mano de obra barata respecto al total de países de Sudamérica, lo que hace atractivo a este factor para los inversionistas que quieran apostar en incursionar en un emprendimiento en la industria nacional. El conocimiento de los artesanos peruanos es constantemente actualizado con las capacitaciones brindadas por el CITECCAL (2016), que es la institución del estado que apuesta por certificar a las Pymes en procesos de manufactura de calzado.

En el 2016 las exportaciones del calzado peruano ascienden a 22.3 millones de dólares, reflejando una concentración en los países vecinos de Colombia, Ecuador y Bolivia dentro de la región de Sudamérica, enviamos calzado a 39 países del mundo, donde nuestros

cinco principales destinos están comprendidos por Chile, EE.UU., Colombia, Ecuador y México en este orden respectivamente, pero también exportamos al Reino Unido, España, Francia, Hong Kong (China), Alemania y Suiza y son los principales mercados a donde nuestra exportación de calzado pretende vender.

En el 2016 el mundo realizó importaciones de calzado por 128,371 Millones de dólares, siendo los principales países importadores EE.UU., Alemania, Francia, Reino Unido, e Italia posicionados en este orden respectivamente, por otro lado, Bélgica, Hong Kong (China), España, Suiza ocupan las posiciones siete, ocho, 10 y 15 en el ranking de importaciones en el mundo respectivamente. El Perú realizó importaciones por un importe de 369.3 Millones de dólares, los cinco principales países que le vendieron calzado al Perú fueron China, Vietnam, Brasil, Indonesia y Camboya, esto representó el 92.1% de las importaciones peruanas.

El Perú ha tenido un crecimiento a través de los años en el consumo promedio por habitante de calzado que fue de 1.7 pares en el 2005, incrementado a 2.4 pares en el 2011 y para el 2015 es de 3.01 pares. Lo que muestra una tendencia positiva hacia el consumo de calzado y es beneficioso para la industria para los próximos años.

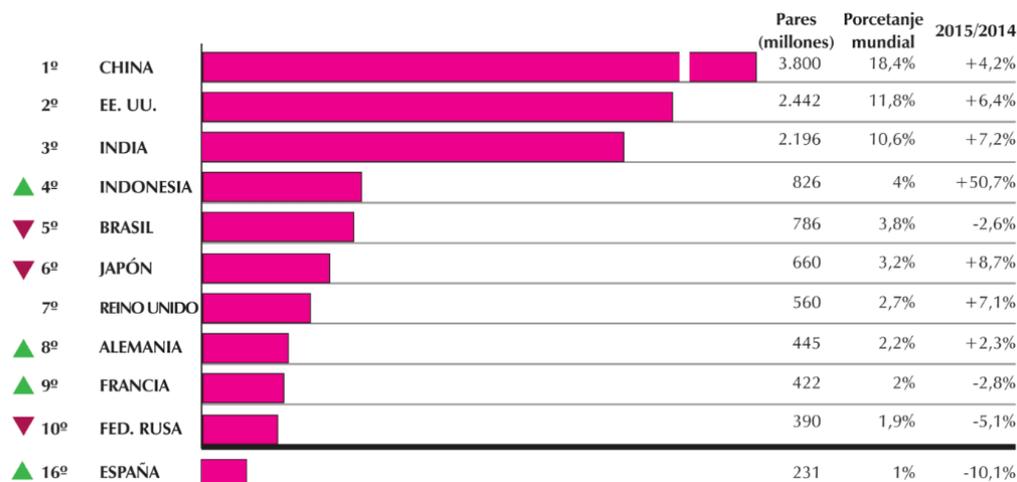
Según Gestión (2015, 10 de marzo), Mincetur informó que se ha firmado una “carta de intención estuvo a cargo del representante de APC-PIVES, Antonio Canchumani; el presidente de ASSOMAC, Amilcare Baccini y el delegado del PISIE, Guisepe Landi, y contó con la asistencia de la Consejera Comercial de la OCEX Milán, Amora Carbajal” (s.p.), en donde se señala el apoyo a los empresarios (Pymes) y de esta forma fomentar el apoyo técnico y proveer de conocimiento a los productores en avances tecnológicos para el sector cuero y calzado, propiciando que sus empresas puedan exportar y alcancen ser más competitivas en mercados internacionales como los de la Europa, Estados Unidos y Sudamérica.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2016a), a través del marco macroeconómico multianual 2017-2019, menciona que luego de haber vivido una incertidumbre electoral, se ha proyectado que a partir del 2017 la economía peruana alcanzará su nivel potencial, con una aceleración muy importante para la demanda interna privada que llegará a crecer el doble de ritmo de crecimiento que el año 2016 mejorando el status económico. Por lo tanto, a partir del 2017 la demanda interna privada llegará a crecer el 4.0%, 2.1 p.p. estando por encima del crecimiento del 2016, siendo la mayor tasa desde el 2013. Así mismo se menciona que la inversión pública llegará a incrementarse a 6.7% por encima del PBI, lo que permitirá sostener el crecimiento económico a través de la herramienta fiscal con el mayor efecto multiplicador.

Los potenciales países clientes a los que Perú pretende exportar sus calzados de alta calidad, son el mercado europeo comprendiendo los países de Estados Unidos, Reino Unido y Francia. El mercado europeo muestra una naturaleza enfocada a las últimas tendencias de la moda importando casi la mitad (47.2%) de la producción generada por Italia, EE. UU importa el 10.2% de lo exportado por Italia. Por otro lado, los países europeos se caracterizan por realizar la importación de más de la cuarta parte del calzado producido por el mundo.

La necesidad del consumidor europeo apunta a calzados que son vitales para la moda, pues es una tendencia que ellos tienen hacia productos de calidad. El 2015 Asia continuó posicionándose como el mayor consumidor de calzado del mundo, seguidos por EE.UU y Europa, quienes son los dos grandes continentes consumidores de calzado y representan el 16% por ciento cada uno del consumo mundial. EE.UU incrementó su consumo en 6.4%, Reino Unido en 2.3%, Alemania en 2.3%, y Japón en 8.7%, mientras que hubo una disminución por parte de Francia en 2.8%, Rusia en 5.1%, España en 10.1% (ver Figura 7).



*Figura 7.* Ranking de países consumidores de calzado en 2015.  
Tomado de <http://revistadelcalzado.com/anuario-zapatos-2015/>

Los consumidores europeos han tenido un buen año el 2015, pues la economía ha crecido y la crisis ha quedado atrás la mayoría de los países, dando como resultado una reducción significativa en el desempleo. El poder adquisitivo ha crecido, GFK (2016), señaló que “se incrementó un 3,7% de media en comparación con el año pasado. Esto proporcionó a cada ciudadano de la UE una media de 15,948€ para consumo, alquiler o hipoteca, ahorros y contribuciones a planes de pensiones” (s.p.). La disminución de los precios internacionales de la energía y el petróleo a nivel mundial, y la ausencia de inflación en el viejo continente han puesto de manifiesto que los consumidores europeos cuentan con más dinero disponible para realizar consumos. La disposición que tienen los consumidores europeos para realizar compras es considerable sobre todo los países del oeste de Europa como Alemania, Bélgica, España, Francia, Reino Unido, Suiza, Luxemburgo, países que se caracterizan por su alto poder adquisitivo y donde se estimula la tendencia al consumismo.

El ingreso per cápita de los principales países a los que Perú exportará su calzado de calidad han mostrado incremento y decremento en sus ingresos salariales. (a) Hong Kong, ha tenido un incremento de 5.49% con respecto al año anterior, teniendo al 2015 un ingreso per cápita de 42,422.87 dólares, esto significa una buena posición, (b) España ha tenido un decremento de 13.08% para el año 2015 que equivale a 25,831.58 dólares, como el FMI

confirma, a pesar de ello España ha superado a Italia, debido al alto incremento de productividad y eficiencia que ha sido generado con menos de dos millones de trabajadores en el último año. (c) Suiza por su lado ha tenido una variación de negativa en el ingreso per cápita con un ingreso de 80,214.73 dólares, el país cuenta con el salario más alto del mundo, (d) Alemania ha decrecido, pero tiene un ingreso per cápita de 41,219.05 dólares, (e) Francia también ha decrecido en sus ingresos, obteniendo 36,248.18 dólares por habitante, (f) Reino Unido tiene como ingreso 43,734 dólares y (g) EE.UU. cuenta con 55,836.79 como ingreso por habitante.

El consumo de calzado per cápita para las principales economías a las que Perú exportará ha mostrado crecimiento y disminución de su consumo en pares de zapatos para el 2015. Países como (a) Hong Kong han crecido 7.7% equivalentes a 12.52 pares de zapatos consumidos por habitante, (b) Reino Unido ha crecido en 5.6% equivalentes a 7.6 pares de zapatos, (c) Alemania ha incrementado su consumo en 1.4% que equivalen a 5.45 pares de zapatos, (d) Reino Unido ha incrementado su consumo en 6.2% equivalente a 8.6 pares de calzados, (e) Francia por su lado ha decrecido en 3.4% equivalente a 6.34 pares de zapatos, (f) España ha decrecido en 10.5% que equivale a 4.97 pares de zapatos y (g) Suiza que ha presentado una disminución del 0.75% equivalente a seis pares de zapatos.

El gasto familiar en consumo de calzado en países a donde Perú quiere exportar sus productos de alta calidad ha presentado variaciones interesantes. Países como: (a) Hong Kong ha incrementado su gasto en calzado en 15.59% equivalente a 376.74 dólares, (b) Suiza ha incrementado su gasto en calzado en 16.64% que equivale a 420.79 dólares, (c) España ha incrementado su gasto en calzado en 5.35% equivalente a 146.54 dólares, (d) EE.UU. ha incrementado su gasto en calzado en 1.28% que equivale a 233.32 dólares, (e) Alemania ha incrementado su gasto en calzado en 0.81% equivalente a 155.69 dólares, (f) Reino Unido ha

incrementado su gasto en calzado en 6.88% que equivale a 154.03 dólares y (g) Francia ha disminuido su gasto en calzado en 0.21% equivalentes a 138.64 dólares

Estados Unidos es el segundo país consumidor de calzado a nivel mundial con 2.4 millones de pares de zapatos adquiridos en el 2015, esto refleja el gran mercado en donde se pueda incursionar con productos de calidad y diseño exclusivos, Gestión (2016, 5 de octubre), indico que debido a la situación actual del mercado Estadounidense los fabricantes de calzado peruano tienen que considerar las tendencias de la fabricación de calzado con materiales, patrones y diseños que vayan acorde con las preferencias y necesidades del mercado de Estados Unidos, para de esta forma ofrecer productos de calidad para el sector infantil y de esta manera posicionarse como industria de calzado de calidad. Existen más segmentos de consumidores que aprecian más la calidad y los materiales empleados en la fabricación de un buen calzado que el precio en sí, de igual manera es conveniente resaltar que Estados Unidos ha crecido en 7% como industria de calzado y que el segmento para niños representa el 20% de todo el mercado y se ubica como segundo segmento más grande, el primero es el calzado de mujer, de igual forma las características a tomar en cuenta para la fabricación de calzado para niño deberán de estar enfocadas hacia durabilidad y seguridad para el pie del niño, y que además sea asequible económicamente, este segmento demanda una renovación de sus zapatos cada tres o cuatro meses al año.

Se estima que las ventas de calzado en Reino Unido para el 2016 crecerán en un 5%, por otro lado, el creciente ritmo de la venta de calzado está aumentando la categoría para hombre, siendo el 52% calzado de mujer. Los consumidores tienden a seguir las tendencias de la moda, donde las mujeres prefieren el calzado deportivo y de plataforma, dejando al tación en segundo plano, de similar forma los hombres están prefiriendo calzado de calidad.

El mercado Alemán es el de mayor tamaño en Europa, además de presentar un alto poder adquisitivo, por lo que es un destino clave para cualquier país que desee ingresar en

dicho mercado, sin embargo cuenta con una compleja normativa industrial que es de vital importancia conocer además de sus diferencias administrativas y culturales que presenta cada uno de sus estados, ya que se trata de un país con 16 Estados Federados, lo cual indica que un producto puede tener muy buena acogida en un estado pero no en otro. También se caracteriza por ser muy exigente en cuanto a calidad del producto y normas medioambiental lo cual hay que tener presente al momento de iniciar relaciones comerciales con Alemania.

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación de Fabricantes de Calzado y Afines de Zaragoza y Provincia, en el mercado de calzado alemán se aprecia un constante crecimiento en el uso de calzado femenino. A partir del 2005, el valor de las importaciones se ha ido incrementando a causa de la mayor exigencia en cuanto a calidad y moda. En el segmento de gama media y alta, las mujeres alemanas están dispuestas a pagar mayores precios por calzado elegante y de noche, especialmente proveniente de Italia. En el caso del consumo de calzado para niños, este nicho también se encuentra actualmente en crecimiento en especial para las edades de 12 años. Existe además un interés en estampados exóticos, étnicos y de animales en calzado para damas y niños, así como en calzado ecológico y cuero de calidad superior.

En España existen problemas para las empresas que proveen de insumos para la producción de calzado de materiales diferentes del cuero, debido a las disposiciones sobre materiales como el poliuretano y policloruro de vinilo. Los diseñadores de modas en producción de calzado abundan y por ellos es necesario elegir a los mejores.

En Reino Unido la fragmentación de las tiendas especializadas en calzado es una realidad, la cuota de mercado por la venta de estos productos se ha visto disminuida, debido a la presencia de otros tipos de canales como las tiendas de ropa, tiendas de deporte, supermercados y tiendas por la web.

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

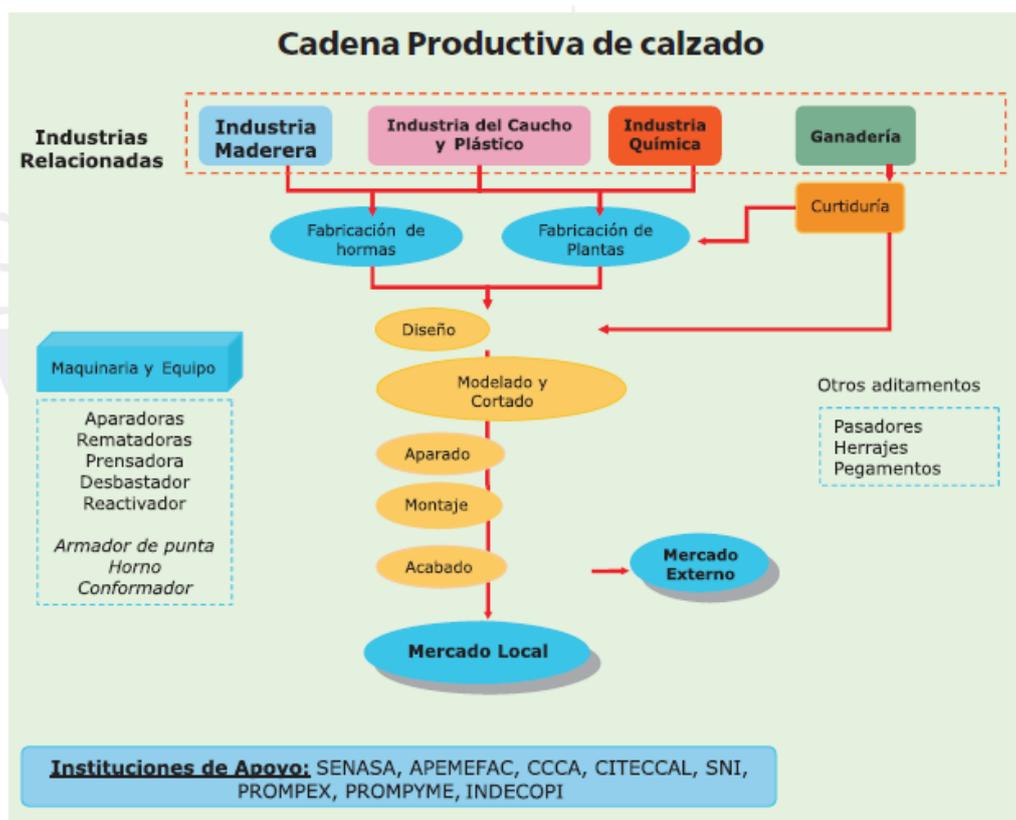
La estrategia para incentivar la inversión privada en el Perú inició por los años 90 con la libre competencia y la apertura de los mercados, traduciéndose en la firma de muchos tratados con las principales economías extranjeras y que se siguen dando en la actualidad, lo que ha impactado en la eficiencia y rivalidad de las empresas locales, pues las mismas se encuentran limitadas por el poco desarrollo interno de la industria, por ello es necesario impulsar la producción mejorando la calidad del producto y del diseño, de tal manera que se ajuste a los más altos estándares de calidad mundial y se con ello se cree una ventaja competitiva. Según el Banco Mundial (2016), la facilidad para realizar negocios en cuanto al ámbito regulatorio en el Perú es interesante, ya que ocupa el puesto 54 de 189 economías en el mundo.

Actualmente nuestro mundo conoce dos modelos contrarios que compiten por el mercado internacional y como CDE lo mencionó (a) el modelo asiático o económico, cuyo líder es China, que utiliza su el costo bajo de su mano de obra, y (b) el modelo de los países europeos", representado por Italia y seguido por España y Portugal, con diseño y elaboración de mayor calidad. En el 2013 la competencia asiática obligó al sector de calzado europeo a reinventarse y su enfoque la calidad y no la cantidad, fomentando que existan empresarios asiáticos dispuestos a invertir en empresas de calzado europea ya sea adquiriéndolas o asociándose con nuevos capitales. Los problemas generados por el ingreso de los productos asiáticos en el mercado europeo, quienes tienen la estrategia de competir con productos a bajos costos han causado un retraso en las industrias nacionales y se extiende a lo largo de todo el continente europeo.

### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

En el Perú existen proveedores de insumos para la elaboración de los calzados, pero la misma no goza de la disponibilidad necesaria para el buen desarrollo de la industria, algunos

proveedores como las pieles están siendo exportadas en grandes cantidades a nuestros competidores, dejando desabastecido el mercado interno. Existe casi nula existencia de proveedores de maquinarias y equipos en el entorno local, por lo cual son pocas las empresas que cuentan con tecnología de punta viéndose obligadas a importarla, lo que genera un elevado costo y hace menos competitiva la rivalidad con la industria extranjera. La presencia de pocas empresas con maquinarias industrializadas hace que la industria local aún no se encuentre preparada para abrirse mercado en la exportación de sus productos a gran escala. Las empresas del mercado interno han sido constituidas por pequeños productores cuya producción se orienta a la fabricación de calzado completo y también a realizar actividades conexas como la fabricación de hormas y plantillas, así como de costura en general.



*Figura 8.* Cadena productiva de calzado.

Tomado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/2Planes\\_Sectoriales\\_POS/Sector\\_Cueros\\_Calzado.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Cueros_Calzado.pdf)

Actualmente existen industrias conexas a la industria del calzado que proveen de insumos materiales para la elaboración de la producción nacional que es consumida en el país y que es exportada hacia nuestros principales destinos. Las industrias relacionadas son: industria maderera, industria del caucho y plástico, industria ganadera y la industria química. De la industria ganadera se desprenden los fabricantes de curtiembres y de las otras industrias mencionadas se desprenden la fabricación de hormas y plantas, todas ellas servirán para diseñar, modelar y cortar, aparar, montar y realizar el acabado de los calzados peruanos. Las industrias relacionadas al calzado necesitan de maquinarias como aparadores, rematadoras, prensadoras, desbastadores, reactivadores, armadores de punta, hornos, conformadores, los mismos que podrá ser adquirido en el mercado nacional, pero principalmente en el mercado internacional dependiendo de su sofisticación tecnológica (ver Figura 8).

La República (2015, 16 de febrero) mencionó que La Cámara de Curtiembres del Perú realizó un estudio donde ratificó el desabastecimiento nacional de la materia prima cuero proveniente de la industria de la curtiembre, esto debido a que para el 2014 se vendieron al mercado externo 350 mil unidades de pieles que equivalen a cuatro mil 764 toneladas en piel ovina y vacuna en todas sus variedades (crudo, piquelado, wet blue y crust). Esto representó el 30% de la producción peruana.

### **3.2.5. Influencia del análisis en la industria del calzado peruano**

La economía peruana ha mantenido un crecimiento continuo, sobre todo enfocándose en el sector minería e hidrocarburos, relegándose en los últimos dos años al sector manufactura en donde se ubica la industria del calzado peruano. El desarrollo de nuestras relaciones con otros países, concretándolo con la firma de numerosos tratados de libre comercio con las principales economías mundiales versus el poco desarrollo de nuestra industria del calzado, hacen que nuestros empresarios no aprovechen de manera exitosa esta

gran oportunidad, impactando directamente en la demanda nacional, en donde las importaciones han suplido la gran necesidad del pueblo peruano en cuanto a calzado.

Se concluye que el mercado peruano se ha vuelto atractivo para las inversiones de capital nacional y extranjero, se cuenta con recursos propios, pero con poco valor agregado, la tecnología no está muy desarrollada para insertar economías de escala de alta competitividad frente a la rivalidad de la industria, el calzado peruano artesanal cuenta con reconocimiento por su calidad, creatividad e innovación de sus artesanos. Para ser competitivo en el mercado es necesario tener una visión clara de a donde se quiere llegar, en el Perú se cuentan con recursos y capacidades de creatividad e innovación, careciendo de apoyo en capital de inversión por ser una industria bastante informal. La formalización y el desarrollo interno de esta industria en cuanto a formalizarla, generará atracción de la banca y la inyección de capitales de trabajo que desarrollen y organicen la industria a una mayor escala.

Nuestro país se encuentra en una posición geográficamente positiva, con posibilidades de acceso a diferentes partes del mundo, tiene firmados importantes acuerdos comerciales con mercados objetivos potenciales, como la Unión Europea y EE.UU. y otros países de diferentes regiones y la propia.

El Perú fabrica calzado de cuero de alta calidad y con diseños modernos, cuenta con mano de obra barata respecto al total de países de Sudamérica, el conocimiento de los artesanos peruanos es constantemente actualizada con las capacitaciones brindadas por el CITECCAL, que es la institución del estado que apuesta por certificar a las Pymes en procesos de manufactura de calzado, el Perú exporta a países potenciales como EE.UU, Reino Unido, España, Francia, Hong Kong (China), Alemania y Suiza y tres de ellos como Estados Unidos, Francia y Reino Unido, serán los principales mercados a donde nuestra exportación de calzado pretende vender.

Actualmente el Perú consume 3.01 pares de zapatos al año, siendo una tendencia positiva hacia consumir más calzado. Existen acuerdos de cooperación como el firmado por empresas italianas que buscan proveer de conocimiento a los productores en avances tecnológicos para el sector cuero y calzado, propiciando que sus empresas puedan exportar y alcancen ser más competitivas en mercados internacionales como los de la Europa, Estados Unidos y Sudamérica.

Norteamérica y Europa son el segundo y tercer continente con mayor consumo de calzado en el mundo, el poder adquisitivo de los habitantes de la Unión Europea ha crecido una media de 15,948€ para consumo, alquiler o hipoteca, ahorros y contribuciones a planes de pensiones, los consumidores europeos cuentan con más dinero disponible para realizar consumos. Alemania, Bélgica, España, Francia, Reino Unido, Suiza, Luxemburgo, países que se caracterizan por su alto poder adquisitivo y donde se estimula la tendencia al consumismo. El ingreso per-cápita, el consumo de calzado per cápita y el gasto familiar de los principales países a los que Perú exportará su calzado de calidad ha crecido. Estados Unidos ha crecido en 7% como industria de calzado y que el segmento para niños representa el 20% de todo el mercado y se ubica como segundo segmento más grande, el primero es el calzado de mujer. Las ventas de calzado en Reino Unido para el 2016 crecerán en un 5%, por otro lado, el creciente ritmo de la venta de calzado está aumentando la categoría para hombre, siendo el 52% calzado de mujer. En el 2013 la competencia asiática obligó al sector de calzado europeo a reinventarse orientando su enfoque en la calidad y no en la cantidad.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

En este punto, analizaremos como se encuentra actualmente el entorno, a través de la información obtenida de las diferentes fuentes bibliográficas, analizaremos, (a) Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales, (b) Las fuerzas económicas y financieras, (c) Las fuerzas sociales, culturales, y demográficas, (d) Las Fuerzas tecnológicas y científicas y (e)

Las fuerzas ecológicas y ambientales. La información desprendida del análisis de todo el entorno nos permitirá identificar cuáles son las amenazas que tendremos que enfrentar y abordar, a fin de gestionarlas y minimizar su impacto en nuestra industria, también se identificarán las oportunidades que potenciarán la evolución de nuestra industria y ser aprovechadas para el crecimiento de la facturación y el mejoramiento de la rentabilidad de la industria, obteniendo un aprovechamiento de la reactivación de la misma y aportando a más empleos en la industria del calzado peruano.

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

El 2016 el Foro Económico Mundial, realizó la publicación del informe Global de Competitividad 2016-2017 que considera la evaluación de aquellas variables que influyen de manera positiva en la productividad y crecimiento en los principales 138 países del mundo, Perú se ubica en el puesto 67, escalando dos posiciones respecto al informe pasado y siendo el tercer país de la región Sudamérica en competitividad.

Por otro lado, el Banco Mundial (2017) mencionó que el Perú se ubica en el puesto 103 para la apertura de negocio, y si nos comparamos a nivel de América latina y el Caribe, el Perú se encuentra en el puesto 54 de 190 países, Esto hace que el Perú sea un país con un nivel competitivo superior frente a los demás países y supone que más inversionistas puedan mirar al Perú como fuente de riqueza y puedan apostar a invertir en la industria del calzado.

Es claro que la posición en la que se encuentre el Perú permitirá que las relaciones de inversión con capital extranjero cuenten con mayor número de inversionistas que quieran concretar negocios con nuestro país. Es por ello que El Comercio (2014, 6 de marzo), indicó que “el Bank of America Merrill Lynch sostiene que el apetito de los inversionistas extranjeros se mantiene latente, sobre todo de mercados provenientes de EE.UU. y Europa”. La otra cara de la moneda es que como lo mencionó La República (2015, 28 de mayo) “en el 2014. Los capitales de empresas peruanas en el exterior casi se cuadruplicaron sumando US\$

4.452 millones, es decir, tuvieron un crecimiento de 286% respecto al 2013” y se posicionó como el tercer país que invierte más en el extranjero a nivel de la región.

Ambas situaciones en la que se invierte fuera del país con capitales peruanos y dentro del país con capital extranjero han provocado un incremento en el saldo de inversión, es por ellos que la Agencia de Promoción de la Inversión Privada en el Perú [ProInversión] (2017, 30 de junio), al cierre del año 2016 indicó que el saldo de inversión extranjera alcanzó los US\$ 24,684 millones, obteniendo un crecimiento constante de aproximadamente 2.5% en los últimos 7 años. Respecto a los saldos de inversión por sector económico, se realizó un 13% en el sector industrial, lo cual es una oportunidad para el Perú, ya que es en este sector donde se ubica la industria del calzado peruano y es donde se necesita mayores inversiones de parte de capital extranjero.

En relación al contrabando, para la industria del calzado peruano representa una amenaza, dado que la informalidad y la falta de controles y recursos en el sistema de gestión por parte de Aduana, afecta el crecimiento y la competitividad de país frente a otros países que tienen más evolucionado el proceso de protección de sus productos. Y como lo mencionó el diario Perú 21 (2013, 21 de mayo), “unos US\$530 millones anuales ingresan a Perú bajo la modalidad de mercadería de contrabando, estimó esta mañana la jefa de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat), Tania Quispe”, de lo cual el contrabando de calzado representa el 5.3% que equivale a US\$28 millones anuales, considerándose una actividad perjudicial para la industria de calzado peruano.

### **3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Tal como lo describe el INEI (2016b), en el tercer trimestre del año 2016, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007, registró un crecimiento de 4,4%, en un contexto internacional en el cual nuestros principales socios comerciales como China y Estados Unidos registraron crecimientos relativamente estables, con una recuperación en las

cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación; así como, por la expansión del gasto privado en bienes de consumo. El crecimiento del PBI, se vio reflejado en el consumo final privado, que creció en 4,1%, así mismo se registró un mayor gasto en consumo del gobierno por un porcentaje de 2,3%, y una mayor demanda externa de nuestros productos de 16,7%. La industria del calzado en el 2015 aportó al PBI un 0.4% con S/ 2,015 millones, con respecto al 2016 la industria del calzado se incrementó en 176%. En el 2015 la industria del calzado incrementó en S/ 58 millones, lo cual representa una tasa de crecimiento del 3% respecto del 2014.

El Perú, desde hace más de una década, se encuentra en una economía en crecimiento, manteniendo su estabilidad económica, lo cual ha permitido captar más inversión extranjera y entre otros beneficios, ser más productivo y competitivo en la región y frente a otros países. Sin embargo, el crecimiento económico se ha visto perjudicado con los conflictos de intereses, siendo una gran amenaza para el desarrollo de la industria de calzado.

Otro de los atributos que beneficia a la industria del calzado es que el Perú ha firmado en la última década varios acuerdos comerciales y en la actualidad nuestro país se encuentra en una posición geográficamente positiva, con posibilidades de acceso a diferentes partes del mundo y según Acuerdos Comerciales (2017, 20 de enero), Perú tiene firmados importantes acuerdos comerciales con mercados objetivos potenciales, como la Unión Europea y EE.UU. y otros países de diferentes regiones y la propia, lo cual hace que tenga mayores oportunidades para salir victorioso en el desarrollo de la industria del calzado, apuntando a mejorar la facturación y la rentabilidad de la industria.

De igual forma el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2017), actualmente contamos con un acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea, la misma es beneficiosa para nuestra industria, ya que las partidas arancelarias que hacen referencia a exportación de calzado no se encuentran grabadas, es decir tienen arancel cero, esta es una

oportunidad para que la industria del calzado vuelva a enfocarse hacia una producción de la más alta calidad, generando mayores márgenes de utilidad y rentabilidad.

Estados Unidos es el segundo país consumidor de calzado a nivel mundial con 2.4 millones de pares de zapatos adquiridos en el 2015, esto refleja el gran mercado en donde se pueda incursionar con productos de calidad y diseño exclusivos, Gestión (2016, 5 de octubre), indicó que debido a la situación actual del mercado Estadounidense los fabricantes de calzado peruano tienen que considerar las tendencias de la fabricación de calzado con materiales, patrones y diseños que vayan acorde con las preferencias y necesidades del mercado de Estados Unidos, para de esta forma ofrecer productos de calidad para el sector infantil y de esta manera posicionarse como industria de calzado de calidad. Existen más segmentos de consumidores que aprecian más la calidad y los materiales empleados en la fabricación de un buen calzado que el precio en sí, de igual manera es conveniente resaltar que Estados Unidos ha crecido en 7% como industria de calzado y que el segmento para niños representa el 20% de todo el mercado y se ubica como segundo segmento más grande, el primero es el calzado de mujer, de igual forma las características a tomar en cuenta para la fabricación de calzado para niño deberán de estar enfocadas hacia durabilidad y seguridad para el pie del niño, y que además sea asequible económicamente, este segmento demanda una renovación de sus zapatos cada tres o cuatro meses al año. Este aspecto se vuelve muy beneficioso para la visión que nos hemos planteado como industria pues pretendemos venderle a EE.UU.

Nuestro país tiene una ubicación privilegiada en el mundo, y como lo mencionó el MINDEF (2017), el Perú a diferencia de otros países se destaca por su condición bioceánica (Océano Pacífico y Atlántico), el cual le permite desarrollar un favorable intercambio comercial con los países europeos, ya que a través del Río Amazonas comunica con el océano atlántico dando lugar al comercio naviero favoreciendo la exportación de nuestro producto a

dicho países, esto ubica al país en una posición geográficamente positiva, con posibilidades de acceso a diferentes partes del mundo. Y también tenemos el canal de transporte naviero en nuestros mares como los puertos que incrementan el flujo del comercio y los negocios, es por ello que El Comercio (2013, 15 de julio) indicó que en el ámbito geográfico el puerto del Callao es considerado como una localización privilegiada en el centro occidental de Sudamérica “esta posición geográfica también es estratégica para las líneas navieras y para el comercio exterior por dos razones: se encuentra en un punto equidistante entre los puertos de Buenaventura (Colombia) y Valparaíso (Chile) y permite una ruta directa a Asia” Esta posición privilegiada hace que sea más rentable el uso de los márgenes operativos cuando se vendan los productos a todos los países a los que apuntamos.

La evolución de la industria del calzado peruano es muy importante para posicionarse en el mundo como un producto de calidad y de alta gama, pero para ello es necesario que la industria tenga que cambiar de enfoque y realizar una transición paulatina que debe realizarse desde hoy y acortar la brecha entre la estrategia de la producción de calzado de bajo costo usada actualmente hacia la estrategia de producción de calzado por diferenciación y con mucho valor agregado en los calzados de alta calidad fabricados. Álvarez, Oporto y Villar (2011, agosto) señalaron que Marcelo Noschese, gerente de desarrollo de la cadena Salvatore Ferragamo indicó que el Perú tiene un atraso de 30 años respecto a la industria del calzado e Brasil y que nuestra industria es débil en términos de oferta de lujo, pero que en Brasil esto fue evolucionando por la importación de bienes y que es lo que actualmente está sucediendo dentro de nuestro país, de esta manera el proceso de evolución que sucedió en Brasil se dará de forma similar en la industria del calzado peruano.

De otro lado, al igual que existen oportunidades para desarrollar nuestra industria, también existen otros factores que podrían ser una amenaza para la misma, por ello es conveniente gestionarlas y mitigar su impacto. Actualmente y como lo mencionó el Estudio

de Mercado EM (2014, diciembre) podría hablarse de dos tipos de importaciones en Brasil. En primer lugar, los productos de gama baja, con precios bajos, son la franja mayoritaria y proceden de países reconocidos por una mano de obra y materias primas más baratas. Entre los principales orígenes de este tipo destacan Vietnam, China, Indonesia, Camboya y Tailandia. La competencia directa que estos productos han generado con la producción brasileña, ha provocado que Brasil adapte su producción e invierta más en calidad y diseño.

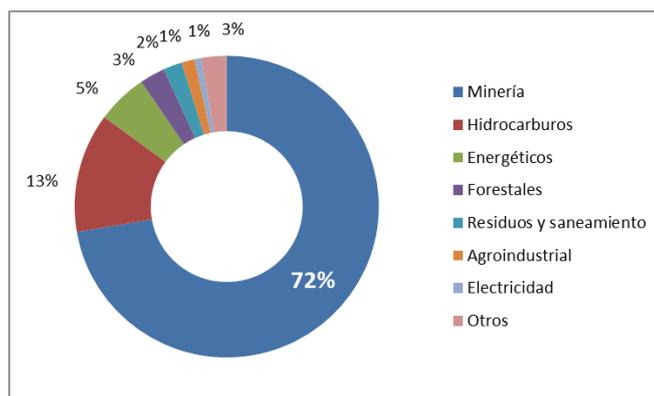
El segundo factor que podría desfavorecer al crecimiento de la industria del calzado peruano está relacionado al abastecimiento de las pieles producidas por las curtimbres peruanas hacia la industria del calzado, de acuerdo a hechos directos vistos en los últimos años se puede inferir que las principales provincias y ciudades donde se asientan los clústeres de calzado más representativos del Perú se han visto impactadas por el desabastecimiento del cuero de calidad, es por ello que El Comercio (2014, 29 de junio) indicó que la influencia ha sido negativa “en la producción de calzado en El Porvenir es la escasez de cuero en la región La Libertad. Las pieles las están llevando a China, Indonesia; esto nos desabastece y encarece, dijo Ordoñez el también presidente de Calza Perú”. De igual forma la exportación del cuero de nuestro país se está encareciéndose por la compra de esta materia prima por parte del continente europeo, como lo mencionó La Republica (2015, 16 de febrero) los países de esta región “compran pieles crudas dejando sin materia prima a curtiembres en el país. Según estudio de Cámara de Curtiembres se llevan el 30% de piezas. Si esta situación no cambia, nuestras fábricas pueden quebrar a mitad de año, pronostica Alejandro Céspedes”. La exportación indiscriminada del cuero peruano tanto en sus versiones crudas o trabajadas por las curtimbres, es una amenaza latente que estaría en contra de la evolución a corto plazo de la industria del calzado peruano.

El tercer factor que desfavorecería en cierta medida a la industria del calzado peruano sería a oferta excesiva de calzado proveniente del mercado asiático, cuyos productos son de

baja calidad y no tienen un alto valor agregado, este factor está impactando directamente a la industria, reduciendo su capacidad de fabricación y provocando despidos y cierres de empresas en el corto plazo, como lo mencionó El Comercio (2014, 14 de mayo), en el departamento de la Libertad “el año 2014 se dejó de fabricar aproximadamente ocho millones de pares de zapatos en la región debido a la importación indiscriminada de calzado chino” (s.p.). El auge del calzado asiático ha impactado a otras provincias del país reduciendo su oferta exportable y de consumo nacional, la SNI (2013, diciembre) en su revista Industria Peruana para su edición número 887 señaló que la aceleración y crecimiento del auge del calzado asiático ha generado un impacto negativo en la industria nacional, solo en Villa el Salvador se estima haber perdido el 40% de sus clientes, en Trujillo el 2013 los volúmenes de ventas se han reducido al 50% y la producción de Arequipa disminuyó un 23%. Este factor terminaría siendo una amenaza no abordada por la industria o gestionada de manera incorrecta y que está causando serios problemas en toda la estructura de la industria y las industrias conexas.

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

Una de las fuerzas que influyen en el desarrollo de una industria, son los conflictos sociales, que permite evidenciar como se encuentra un país con respecto a la política aplicada en cada uno de los sectores, el Perú tiene el 72% de los conflictos sociales en la minería y el 1% son generados por otros sectores. La industria del calzado peruano se encuentra ubicada en sector manufactura y genera menos del 1% de los conflictos sociales revisados en el 2013, esto quiere decir que no es una industria propensa a ser paralizada, ni a tener conflictos.



*Figura 9.* Causas de los conflictos sociales en el Perú.  
Fuente: Diario La República sábado 23 de noviembre del 2013

Según información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en julio del 2016 la población del Perú es de 31 millones 288 mil 625 habitantes, en la costa se ubica el 55.9% de población, en la sierra 29,6% y selva 14.5%, por género la concentración es de 50.1% hombres y 49,9% mujeres. La superficie del Perú abarca el un millón 285 mil 216 km<sup>2</sup> con una densidad poblacional de 24.5% personas por km<sup>2</sup>. Los departamentos de Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno concentran el 53.0% de la población del país.

Por otro lado los principales mercados a los cuales queremos vender con mayor fuerza tienen las siguientes características demográficas: según Country Meters (2017) (a) Francia cuenta con una población de 64.9 millones de habitantes, el 48.7% son hombres y el 51.3% son mujeres y en los últimos 7 años ha tenido un crecimiento poblacional promedio de 0.47% anualmente, (b) Reino Unido cuenta con una población de 65.5 millones de habitantes, de los cuales el 49.2% es masculino y el 50.8% es femenino y en los últimos 7 años ha tenido un crecimiento poblacional promedio de 0.67% anualmente y (c) Estados Unidos de América cuenta con una población de 326.6 millones de habitantes, de los cuales el 49.4% es masculino y el 50.6% es femenino y en los últimos 7 años ha tenido un crecimiento poblacional promedio de 0.78% anualmente. Esta es una gran oportunidad ya que existen 457

millones de habitantes de los cuales un porcentaje estará enfocado al segmento de alta calidad al cual queremos llegar para ofrecer nuestros productos de calidad.

Otro de los atributos importantes y beneficiosos para el Perú es que el gasto familiar en consumo de calzado en países a donde Perú quiere exportar sus productos de alta calidad ha presentado variaciones interesantes. Tal y como lo mencionó The Organization for Economic Co-operation and Development [OECD] (2017, 14 de mayo) Países como: (a) EE.UU. ha incrementado su gasto en calzado en 1.28% que equivale a 233.32 dólares, (b) Reino Unido ha incrementado su gasto en calzado en 6.88% que equivale a 154.03 dólares y (c) Francia ha disminuido su gasto en calzado en 0.21% equivalentes a 138.64 dólares. Creando una gran oportunidad única para ingresar a estos mercados y vender nuestros productos peruanos de la más alta calidad.

Respecto a la capacidad adquisitiva de los países a los cuales queremos llegar, los consumidores europeos han tenido un buen año el 2015, pues la economía ha crecido y la crisis ha quedado atrás la mayoría de los países, dando como resultado una reducción significativa en el desempleo. El poder adquisitivo ha crecido, GFK (2016), señaló que “se incrementó un 3,7% de media en comparación con el año pasado. Esto proporcionó a cada ciudadano de la UE una media de 15,948€ para consumo, alquiler o hipoteca, ahorros y contribuciones a planes de pensiones” (s.p.). La disminución de los precios internacionales de la energía y el petróleo a nivel mundial, y la ausencia de inflación en el viejo continente han puesto de manifiesto que los consumidores europeos cuentan con más dinero disponible para realizar consumos. La disposición que tienen los consumidores europeos para realizar compras es considerable sobre todo los países del oeste de Europa como Alemania, Bélgica, España, Francia, Reino Unido, Suiza, Luxemburgo, países que se caracterizan por su alto poder adquisitivo y donde se estimula la tendencia al consumismo.

Por otro lado, según World Footwear (2012) & el Banco Mundial (2017) el consumo per-cápita para el calzado de calidad en la Unión Europea ha mejorado en los últimos años, pues debido a la coyuntura de los mercados internacionales como experimenta el europeo ha ido superando la crisis económica en la que estaba inmerso, pero esto se ha reducido en los últimos años, pues la tasa de desempleo ya no es vista como un problema. El consumo per cápita de calzado por familia se ha visto incrementado, ya que al 2015 Estados Unidos de América consumió 7.6 pares de zapatos al año, Francia por su parte consumió 6.3 pares de zapatos al año y Reino Unido consumió 8.6 pares de zapatos, viéndose incrementado el consumo en el 2015 en 5.6%, 3.4% y 6.2% para Estados Unidos de América, Francia y Reino Unido en ese mismo orden respectivamente, la decisión de compra de calzado ha ido evolucionando y está determinada por las nuevas tendencias de moda, la calidad de insumos y diseño innovador. Entre los principales consumidores del segmento calzado de calidad tenemos a países como Francia, Alemania, Reino Unido, España, Suiza y Bélgica, todos estos países demandan producción de calzado exportado de alta calidad.

#### **3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En el Perú tienen tecnologías implementadas en su industria y dependiendo del nivel de fabricación en la que se encuentre la micro, pequeña, mediada o gran empresa, la misma estará más presente en sus procesos productivos, el uso de la misma y la decisión de la compra de las mismas está muy relacionada con el nivel educativo que se tenga, que en el Perú es bastante bajo, pues el Centro de Desarrollo Industrial (2016), mantiene el puesto 90 en el ranking de tecnología de la información de las 143 economías de todo el mundo, y esto se debe a las limitaciones que tenemos el sector educativo, ya que existe una baja calidad, el mismo que hemos sido catalogados en el puesto 133, y con una educación en matemáticas y ciencias bajas en comparación a otros países, ubicándonos en el puesto 138, lo que hace que nuestro país se vea afectado para el uso de las nuevas tecnologías que hoy están ya

implementadas en países con una economía de escala, así mismo la falta del apoyo de los órganos legislativos también son elementos que afectan el crecimiento de las tecnologías de información, entre otros factores.

El Perú cuenta con un Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas, según CITECCAL (2017, 12 de mayo) su objetivo es “promover el desarrollo industrial y la innovación tecnológica de la cadena productiva del cuero, calzado e industrias conexas, así como brindar a las empresas de esta cadena productiva, servicios tecnológicos que ayuden a fomentar la creatividad y fortalezcan su competitividad (s.p).”

Y es por ello, como lo mencionó la página web de Alfonso Morante (2016, 22 de diciembre) existen países en el viejo continente que buscan migrar la compra de productos de sus cliente a canales de venta online y offline (ecommerce), y es algo que ya se está logrando disminuyendo la venta en establecimientos físicos en países de la Unión Europea y que en España se viene dando en menor medida, teniendo un descenso de tan solo 0.6%, esto producto del tradicionalismo español de comprar en tiendas físicas. La importancia de impulsar las estrategias de venta on-line y off-line es vital, ya que son vías complementarias que suman a conseguir la compra y fidelización de sus clientes. Por otro lado es importante mencionar que el cambio de la fabricación tradicionalista está tomando mayor importancia incorporando tecnología en las líneas de producción, teniendo almacenes autoinventariables, tecnologías de automatización como robots colaborativos, sistemas de impresión 3D y que finalmente reducen el ciclo del proceso de entrada de insumos y salidas de productos para la colocación en los clientes, lo que reducirá su plazo de entrega, todo ello dependiendo del nivel en el que se encuentre el tipo de fabricación de la empresa.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Actualmente la producción de calzado tanto en el Perú como en otros países, ha sido catalogada como contaminante del medio ambiente, por ejemplo, en la Región Libertad, que

representa una importante industria de producción de calzado, ha generado altos contenidos de materia orgánica y efluentes con sulfuro, cloruro y cromo trivalente en concentraciones que alcanzan altos niveles de tóxicos, que pueden poner en riesgo la salud de las personas y deteriorando la calidad del aire, agua y el suelo.

El riesgo de estos materiales tóxicos es algo que la industria del calzado debe tener muy presente a la hora de fabricar calzado para el mundo, según la página Mercados de Medio Ambiente (2015, 24 de agosto) el estudio Proyecto LIFE+ CO2Shoe que se basó en analizar el ciclo de vida de 36 modelos de zapatos provenientes de la Unión Europea, en donde se obtienen como resultado por cada par de zapato una emisión de CO<sub>2</sub> de 1.3 kg hasta 25.3 kg., y específicamente que de todo el dióxido de carbono producido, el 58% corresponde a la fabricación de los componentes como lengüeta, piel, plantilla, suela, etc. el 16% al envasado de fabricación, el 11% para el montaje y acabado, y el 6% a la distribución del producto final.

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.

Debido a la falta de gestión de residuos, se han manejado algunos proyectos que buscan minimizar la toxicidad de los mismos, por ello El Comercio (2015, 15 de abril), señaló que la tecnología que fabrica calzado industrial ecológico reduce el uso de caucho que es considerado como el principal elemento de contaminación en la industria el calzado. Por ello una empresa peruana llamada Boticentro Perú, ha creado un procedimiento para utilizar suelas elaboradas con polímero que reemplaza al caucho, lo que permite producir un calzado de mayor

duración, ergonómico y ecológico. Este nuevo sistema semiautomático de inyección que utiliza poliuretano, lograra reducir los tiempos de fabricación hasta un 45%, así como también los costos operativos en un 15%, en comparación con otros sistemas tradicionales.

Otra oportunidad ecológica que actualmente se da en el país, es la idea que jóvenes profesionales de Trujillo han podido sacar adelante con esfuerzo y dedicación, como lo mencionó el diario El Correo (2014, 10 de noviembre) la empresa Tecno Leather es un proyecto que busca usar los desperdicios que genera la industria del calzado en Trujillo. Todos los retazos servirán para formar nuevo cuero que se use en la fabricación de zapatos de material reciclado. En el aspecto económico se logra dar mayor competitividad a la industria en precios y en calidad, ya que con este proceso tecnológico se competirá con el cuero sintético importado desde otros países y que tienen un costo mayor al que será generado a partir de este nuevo proceso de reciclaje de cuero, de esta manera se logrará ganar mayor mercado a los zapateros del país, sobre todo a los de vienen de otros países.

#### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Después de haber realizado el análisis del entorno PESTE, se han podido identificar las oportunidades de mejora y las amenazas a las cuales podemos estar expuestos y que debemos neutralizarlas estratégicamente para evitar afectaciones negativas a la industria del calzado, tal como se muestra en la Tabla 13.

Para la elaboración de la matriz, se han identificado 10 factores determinantes de éxito, de los cuales siete son oportunidades y tres amenazas. Obteniendo como resultado 1.45, lo que indica que las estrategias de la industria del calzado peruano no están aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas, el objetivo es que la industria del calzado sea aún más rentable, por ello en el presente trabajo de investigación vamos a proponer las estrategias que ayudarán al crecimiento y mejora de la industria.

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Crecimiento del consumo del calzado de calidad en el mercado Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.14	2	0.28
2 Atractivo para inversionistas por tener una buena posición en el ranking de competitividad	0.11	1	0.11
3 Acuerdos comerciales firmados con Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.10	1	0.10
4 Tendencia de la moda de calzado de alta gama en países de Europa y Norteamérica	0.07	1	0.07
5 Incremento del poder adquisitivo de la Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.13	2	0.26
6 Incremento del consumo per cápita de calzado en Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.14	1	0.14
7 Incremento del gasto familiar en calzado en Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.14	1	0.14
8 Incremento de ferias internacionales para exposición de calzado	0.05	2	0.10
<b>Subtotal</b>	<b>0.88</b>		<b>1.20</b>
<b>Amenazas</b>			
1 Incursión de Brasil hacia calzado de alta gama	0.08	1	0.08
2 Incremento de calzado asiático reduce oferta del consumo de cuero interno	0.04	1	0.04
<b>Subtotal</b>	<b>0.12</b>		<b>0.12</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.32</b>

*Nota.* La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; y 1: Responde mal.

### 3.5. La industria del calzado peruano y sus Competidores

Luego de haber identificado los mercados potenciales a los cuales la industria del calzado peruano pretende ingresar, se ha visto conveniente realizar el análisis competitivo de las industrias competidoras que confluyen en cada país elegido al que incursionaremos, este análisis se realizará a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Los mercados a los cuales ingresaremos a vender nuestro calzado son Francia, Estados Unidos de Norteamérica y Reino Unido; en cada uno de estos tres países confluyen fuerzas competitivas entre industrias de distintos países, los tres principales países que compiten dentro de cada uno de los mercados a los cuales ingresaremos son Alemania, Francia y España, por lo cual el

análisis estará enfocado sobre las cinco fuerzas competitivas que están relacionadas a estos tres países.

### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Según Globalider (2014) indicó a través de un reportaje que el curtido en España está compuesto por más de 100 empresas muchas de las cuales se han agrupado en Asociaciones de Curtiembres, las mismas que representan un sector industrial de gran tradición en España, y que desde sus inicios básicamente artesanales han venido evolucionando de forma progresiva hasta lograr un alto grado de tecnificación en sus procesos. Dichas empresas se han ido consolidando en ciertas regiones de España como Cataluña, Valencia, Murcia y en otras provincias como Galicia, produciendo más de 700 millones de euros y generando aproximadamente 2,500 empleos. El curtido bovino constituye alrededor del 67% del total de la producción del sector, seguido del ovino que representa el 21%, y el caprino, porcino, piel de conejo y de reptil con el 12%. El curtido español cuenta con gran prestigio y reconocimiento, producto de su alto contenido de diseño y moda, el know how, y la calidad de sus pieles, por cuanto no solo abastecen con insumos de gran calidad a su industria del calzado español, sino también es exportada principalmente a diversos países de la Unión Europea. En consecuencia, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores de insumos para el calzado español es alto ya que producen calzado con altos estándares de calidad muy demandado en mercados como el norteamericano, el inglés y el francés.

Según la World Economic Forum. (2016), indicó que Reino Unido se encuentra en el puesto 08 del ranking mundial en tecnologías de la información; Lo cual indica que estando por encima de Alemania no aprovecha al máximo su capacidad instalada en tecnología para la producción de calzado, siendo reflejado en las importaciones que representan más del doble de sus exportaciones, y actualmente tiene como principales proveedores a China y Vietnam, que conjuntamente acumulan una cuota de mercado del 42% de participación, por

otro lado, España ocupa el puesto número 11 en el ranking de países como proveedores de calzado a Reino Unido, sin embargo, para el año 2015 fue superado por Camboya y Francia. Reino Unido importa maquinaria, vehículos, bienes de capital y equipos complementarios de otros países que apoyen a las actividades internas para la productividad y crecimiento del país. Con ello podemos evidenciar que Reino Unido tiene poder de negociación sobre los proveedores porque no solo recurre a los internos sino también a proveedores internacionales que aseguren tanto la productividad como la cadena de suministro de fabricación de calzado.

Según la World Economic Forum. (2016), indicó que Alemania se encuentra en el puesto 15 del ranking a nivel mundial en tecnologías de la información; siendo un buen indicador para la industria del calzado, dado que posee tecnología de última generación, la misma que es utilizada para producir calzado con impresión en 3D, y las bondades de la impresión tridimensional de confortabilidad en el pie han sido satisfactorias, lo que ha convencido a la industria alemana producir masivamente un promedio de 500,000.00 pares de zapatillas de entrenamiento deportivo, reduciendo los tiempos de proceso de diseño y pruebas de doce semanas a una semana. Imprimalia (2017, 24 de enero).

LA ICEX (2017) indicó, que Alemania, dispone de recursos para abastecerse y producir calzado de alta calidad, así mismo cuenta con pieles de animales criados en el mismo país, teniendo un alto poder de negociación por parte de los proveedores, dado que existen muchos de ellos que abastecen a las empresas con los recursos necesarios para la fabricación de calzado de hombre y mujer. Por otro lado, se comenta que Alemania cuenta con varios canales de distribución de calzado para los pedidos que puedan realizar los clientes, tales como minoristas de calzado (68%), internet y catálogo (11%), minoristas de ropa (7%), grandes almacenes (2%), híper y supermercados (8%), tiendas de deportes (2%), mayoristas, fabricantes y agentes (1%). Así mismo Alemania cuenta fondos propios otorgados por el mismo estado para financiar la mano de obra, promoviendo la economía

alemana a través de la concesión de créditos para las inversiones y actividades de exportación de acuerdo a la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo. ALIDE (2017).

Francia se ubicó en el puesto 16 en tecnología de la información según el reporte de Word Economic Forum (2016), esto evidencia que el país galo se encuentra en una posición estratégica con capacidad para innovar e implementar nuevos procesos en la producción de calzado, cuenta con un elevado poder adquisitivo y con tendencia de crecimiento moderada, y es un país especializado en el calzado de cuero de alta moda, y ha sido considerado uno de los mercados más importantes para la industria del calzado, y actualmente tiene el mayor consumo de pares de calzado, y los insumos utilizados para la producción cada día toman mayor importancia destacando al cuero y materiales sucedáneos. Es por ello que el cuero es el insumo más utilizado para recubrir el calzado francés, está presente en el 51% de la producción francesa y en cada categoría del producto, siendo aproximadamente casi en 38,2 millones de pares de calzado. ICEX (2016).

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

De acuerdo al Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010) Indicó que Estados Unidos se mantiene como el primer destino de las exportaciones españolas con un crecimiento del 25,4%, fuera de la Unión Europea, siendo el noveno proveedor de calzado para dicho país, además de presentar una tendencia al alza no solo en relación al volumen de exportaciones, sino también al aumento del precio por par de calzado en especial del femenino, lo cual lo sitúa en el segundo lugar en precio por par, después de Italia. Según el mismo informe, el consumidor americano es muy propenso a las marcas, sin embargo, se muestra más abierto dentro de este segmento a marcas no conocidas y dispuesto a pagar un precio más elevado por un par de zapatos que han de durarle un tiempo más prolongado, lo cual hace que los atributos de calidad y resistencia sean muy valorados dentro de este

mercado. Una de las estrategias principales de las marcas de calzado español, es ingresar por medio de boutiques o pequeñas tiendas exclusivas que ofrezcan producto de diseño y calidad, ello debido a lo complicado de competir dentro de los grandes almacenes en el mercado estadounidense. Por tanto, se puede afirmar que la industria del calzado español cuenta con un alto poder de negociación en relación al mercado norteamericano.

De acuerdo al Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX] (2015) indicó, que Francia mantuvo el 22% de la cuota de exportaciones españolas de calzado, comprando un total de 34,7 millones de pares a España por valor de 626 millones de euros, así mismo refirió que el producto fabricado en España goza de una buena percepción entre los consumidores franceses, que lo asocian con calidad y diseño, lo que constituye un buen entorno para las principales partidas de la exportación española, actualmente el calzado de piel y el textil. Por dicha razón se puede concluir que la industria española cuenta con un alto poder de negociación en relación al mercado francés.

De acuerdo a datos obtenidos de INTRACEN (2016a), Reino Unido importó durante el 2016 un total de \$141,178.000.00 millones en calzado español, ocupando el puesto nueve dentro del ranking de países proveedores de calzado a Reino Unido, el cual según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016a), es el cuarto país de destino de las exportaciones españolas después de Francia, Italia y Alemania en el segmento de gama media y media alta. Además, refirió que más del 50% de la producción de calzado español provino de la Comunidad Valenciana, ya que en la provincia de Alicante se encuentra el mayor clúster de la industria de calzado español. En este mercado, el factor decisivo para el consumo de calzado es seguir las tendencias de moda, además se aprecia una creciente demanda por parte del género masculino en seguir dichas tendencias y a diferencia del femenino aprecian más los atributos de calidad, por lo que el calzado español está bien considerado debido a la larga tradición de España en la fabricación de calzado de buena

calidad. Por tanto, se puede afirmar que la industria del calzado español cuenta con un alto poder de negociación frente al mercado inglés.

Según INTRACEN (2016b), indicó que Alemania ha exportado a Estados Unidos un total de 186,156,000.00 millones de dólares para el año 2016, ha logrado ingresar con productos nuevos de alta calidad y modelos exclusivos debido a la experiencia y conocimiento de los grandes clústeres de calzado, permitiéndoles tener un crecimiento del 44% con respecto al año anterior, lo que significa que tiene un poder de negociación altamente dominante contra los compradores de Estados Unidos. Así mismo según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010) indicó que el per cápita de consumo de calzado masculino es de 5.3 pares, y en consumo femenino es de 4.0 pares al año, siendo este último el más difícil de satisfacer que el calzado masculino, dado que la mujer americana siempre está buscando calzado de alta calidad, modelos exclusivos y originales, valorando el servicio personalizado en cualquier punto de venta.

Según INTRACEN (2016b), indicó que Alemania ha exportado a Francia un total de 225,795,000.000 millones de dólares para el año 2016, y los productos que mayormente han sido consumidos por los franceses son: calzado de piel, calzado caucho o plástico, calzado textil, y los clientes son cada día más propensos a realizar comprar a través de la web, y existe un promedio de 83.8% de la población francesa que es consumidora digital, y el 69% de los franceses compra calzado solo porque necesita renovarlos. Los canales de distribución que tienen son: (a) 10% de la distribución se realiza vía correo electrónico, (b) 15% a través de las tiendas independientes, (c) 40% por cadenas de tiendas de calzado, (d) 20% en tiendas de deporte y (e) 15% en tiendas de ropa o grandes superficies.

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016) indicó, a través de un estudio que los factores decisivos para la compra de calzado son los que se indican a continuación, (a) 69% compran calzado porque necesitan renovarlos, 47% compran porque

existe alguna oferta, 37% compran por impulso y 27% compran por evento en particular, (b) 56% compran en función a la amplitud y profundidad de gama de productos, 46% compran en función a la calidad y precio, 29% compran en función de la presentación y tienda, (c) 77% solicitan que el calzado sea confortable, 58% compran por calidad y precio eficaz, 51% busca calidad en el producto y 31% compran el estilo del producto. Con estos valores, podemos definir muchas estrategias de las cuales podemos apoyarnos y producir calzado al estilo personalizado.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

La industria de calzado en Estados Unidos, tiene como sustitutos el calzado informal o deportivo, el cual está avanzando con fuerza los últimos años, por lo que muchas marcas como Ralph Lauren y Lacoste sacan al mercado este tipo de calzado ya que es muy demandado entre las nuevas generaciones y las utilizan sustituyendo al calzado formal, así mismo otras marcas de prestigio, consideradas de alta gama o de lujo como Yves Saint Laurent, Prada o Luis Vuitton vienen incorporando en sus colecciones cada vez más modelos de calzado informal, a través de sus propios corners ubicados dentro de los grandes almacenes de Estados Unidos. Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010).

En la medida que las innovaciones y la creatividad del ser humano vaya superándose, los materiales sustitutivos del cuero se perfeccionaran, de tal manera que permitirá hacer más competitiva la industria del calzado a nivel mundial. En este sentido se ha visto una tendencia de crecimiento en el empleo de materiales sintéticos como sustitutos en la industria mundial del calzado hasta el punto de que el 50% de los zapatos tienen actualmente suelas sintéticas y el calzado hecho en materiales diferentes de cuero representa el 55% de la producción mundial. Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2010).

#### 3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2014) Indicó que se tiene como entrante a Brasil quien según refirió un estudio de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Sao Paulo (2014), debido a la fuerte competencia que los calzados de origen asiático han generado en la industria del calzado brasileño ha provocado que esta adapte su producción e invierta más en calidad y diseño, con lo cual estaría ingresando al segmento de gama media y considerando competir en el de gama alta. Brasil actualmente tiene como uno de sus principales mercados a Estados Unidos, pero con calzado de gama baja, sin embargo, también exporta a países como Alemania y Francia entre los países europeos, a los cuales está ingresando con calzado de gama media.

Según un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de España en Washington (2015), el mercado de Estados Unidos por ser uno de los mayores importadores de calzado a nivel mundial, cuenta con una serie de regulaciones para su importación, como por ejemplo las regulaciones aduaneras administradas por el Organismo Federal Customs and Border Protection (CBP); además de ser un país signatario de la Convención para el Comercio Internacional de Especies de Flora y Fauna Silvestre amenazados de extinción (a excepción de calzado exportable que incluya cuero de origen bovino, ovino, porcino y equino); los requisitos federales; las prácticas comerciales voluntarias, entre las que destacan : (a) El etiquetado de la información y (b) La consideración de las tallas del consumidor norteamericano; las leyes y estatutos de protección al consumidor; marcas y patentes; responsabilidad sobre el producto (Product Liability); así como tener presente las organizaciones sectoriales y normas de calidad.

De acuerdo al Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016a) indicó que el sector del calzado en Reino Unido se encuentra en una etapa de fase de madurez, por lo tanto, es un mercado que está madurando en el tiempo, despertando intereses en otros países lo que

ha generado que exista nuevas marcas internacionales en nuevos nichos de mercado y sobre mercados existente con nuevos modelos y diseños de alta calidad. Por consecuente, Reino Unido es un país que no tiene muchas barreras para que las empresas extranjeras puedan ingresar a sus mercados como no lo es con otros países de la unión europea, pero si es necesario considerar algunas genéricas como (a) El idioma, (b) La cultura de las personas, (c) La sensibilidad de los precios, (d) Penetración y acogida de la marca, (e) Canales de distribución, y (f) Problemas sociales. INFO (2013, 21 de septiembre).

Las principales barreras que existen en el mercado francés tales como el pago del IVA que tiene como propósito evitar casos de evasión fiscal, además el país galo cuenta con políticas de promoción donde se sanciona con multas a las empresas que incumplan con imponer rebajas en los precios en temporadas que no corresponden a las estaciones de verano e invierno, otra condición que establece el mercado francés es que el etiquetado del calzado debe indicar los materiales que lo componen; además, que los productos que ingresen a Francia deben presentarse en idioma francés. La entrada de nuevos competidores ha golpeado fuerte a la industria de calzado y tiene como principales países a China, Italia, Viet Nam, Portugal, Indonesia, España, India, Zona Nep, Camboya y Reino Unido, buscando ingresar con costos acorde al mercado y estrategias de fidelización, y al mismo tiempo Francia sigue promoviendo la exportación y fabricación de sus productos con gran valor añadido para fortalecer el mercado local (ICEX, 2013). Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016).

Francia es considerada un mercado maduro y muy organizado lo que podría ser un obstáculo comercial para aquellas empresas que desean introducir sus productos, por ejemplo, tenemos como principales barreras, (a) El desplazamiento de otros proveedores, dado que siempre son conocidos por sus principales clientes potenciales logrando formar una amistad y alianza estratégica difícil de romper, (b) Cumplimiento de las exigencias de calidad

que requiere el mercado, (c) Difícil aceptación por parte de los franceses de condiciones de pago seguras para el vendedor, (d) Utilización del idioma francés para las comunicaciones, (e) Información impactante y disponible sobre la empresa y los productos en francés. EXPRO (2006).

### 3.5.5. Rivalidad de los competidores

El rol que juegan los competidores del sector tiene una rivalidad muy alta, dado que las empresas constantemente buscan la reducción de sus costos, precios del producto, desarrollo de nuevos productos, y con estos atributos salen a los mercados a captar clientes, cabe indicar que dicho mercado no es un mercado monopolio, dado que existen muchas empresas externas que importan su producto a nuestro país.

De acuerdo a datos obtenidos de INTRACEN (2016a) indicó que, para abastecer al mercado norteamericano, España compite con países asiáticos tales como China, Vietnam e Indonesia, sin embargo, en el segmento de alta gama compite directamente con Italia, quien representa uno de sus mayores competidores. Según el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2014) indicó que dentro de este segmento el *made in* continúa marcando la diferencia, es un prestigio asociado principalmente con Italia, que no solo llega a los minoristas, sino que está también muy presente en la mente del consumidor norteamericano y de los profesionales del sector gracias a leyendas como Salvatore Ferragamo y al prestigio de la moda italiana. El *made in Spain*, por su lado carece de ese poder de seducción, por lo cual su estrategia estará más orientada a la comodidad y el confort realizando algunas innovaciones en las suelas como una oportunidad de reposicionarse en el mercado al margen de la supremacía del *made in Italy*. En consecuencia, se puede mencionar que existe una fuerte rivalidad de los competidores España-Italia dentro del mercado norteamericano.

De acuerdo a datos obtenidos de INTRACEN (2016) indicó que, para abastecer al mercado del Reino Unido, España compite además de los países asiáticos con Italia, Países

Bajos, Alemania, Bélgica y Francia. En el segmento de gama alta se encuentran los países de Europa principalmente Italia y Francia sumando entre ambos un total de \$ 666,354,000.00 millones en valor exportado. En consecuencia, se puede mencionar que existe una fuerte rivalidad de los competidores España-Italia-Francia, dentro del mercado inglés.

El Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016a), indicó que Reino Unido, siempre ha tenido competidores en el mercado de las marcas españolas, tales como, Unisa, Cuple y New Rock, muchas de las empresas españolas tienen una alta participación en las ferias británicas llegando a superar en número a las empresas de confección que se celebran en Reino Unido, como Pure London y Moda UK. Es por ello que las tiendas especializadas en el segmento están perdiendo cuota de mercado, debido a la competencia de otros tipos de canales como lo son, las tiendas de ropa, tiendas de deporte, supermercados y tiendas online, siendo este último el canal con mayor número de ventas que superan el 18.6%.

Según Rasquin C. & Reimunde C.D. (2016) indicó que, Estados Unidos es un mercado maduro, porque es un país adecuado y lleno de posibilidades para la exportación de calzado, por lo que existe alta rivalidad de países como (a) Francia, (b) Suiza, (c) Alemania, (d) España, (e) Bélgica, (f) China, (g) Italia, (h) Vietnam, (i) Japón, (j) Reino Unido, (k) India y otros manteniendo una diferenciación en producto y servicio, estándares en calidad y procesos de producción, y una mayor competitividad transparente y exigente poniendo al máximo su capacidad instalada y niveles de producción.

De acuerdo a lo indicado por el Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016) indicó que Francia presenta un mercado competitivo, lo que obliga a todos los competidores en la industria del calzado a: (a) innovar técnicamente, (b) desarrollar productos no perjudiciales al medio ambiente, (c) mejorar el diseño, (d) elaborar productos que guarden una relación entre calidad y precio justo, (e) mejorar tanto la producción y

comercialización, (f) desarrollar el canal de comercio electrónico, y (g) brindar un buen servicio post-venta.

### **3.6. La industria del calzado peruano y sus Referentes**

La industria de calzado peruano tiene como referente a Italia, según la evaluación de la matriz, podemos determinar que Perú debe fijarse objetivos de mediano y largo plazo para poder lograr mayor rentabilidad y valor en el crecimiento del PBI interno, y tomando como referencia a Italia, se puede efectivizar los factores de clave de éxito a través de indicadores que ayuden al monitoreo y control de los mismos, lo que permitirá al país tomar otras medidas y acciones para la mejora continua de la industria.

A lo largo de los años Italia se ha consolidado como el país referente en cuanto a calidad y diseño de calzado a nivel mundial, su industria ocupa una posición importante dentro de su economía aportando más de 100,000 puestos de trabajo directo dentro del sector. Por otro lado, el valor de sus exportaciones representa cerca del 3% del total de las exportaciones italianas, figurando entre sus principales países importadores Francia, Suiza, Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania y Hong Kong. Gracias al desarrollo de sus distritos industriales en los cuales se concentraron una gran cantidad de pequeñas empresas capaces de generar mayores empleos y aumentar su productividad, se logró ser lo suficientemente flexible para afrontar coyunturas económicas complicadas en Europa a diferencia de otros países, y crear una ventaja competitiva basada en la inversión en innovaciones, diversificación de la producción y enfoque en la mejora constante de la calidad y la moda, lo cual hizo despegar su competitividad internacional.

Como podemos observar, Italia es un país muy innovador, ya que los productores de calzado están en constante innovación de diseños y más que eso, están en constante elaboración de estrategias para llegar al logro diferenciando de otros modelos de calzado que puedan existir en el mercado, saben marcar la diferencia con cada estilo de calzado que ellos

producen, y el segmento al cual ellos están enfocados es muy particular y excepcional, lo que les permite tener un margen de utilidad más alto a la de otros competidores.

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

**Matriz Perfil de Competitividad (MPC).** La matriz MPC, nos permite identificar quienes son los principales competidores de la industria del calzado en el segmento de gama alta, mostrando sus fortalezas y debilidades, con el propósito de generar estrategias que permitan consolidar a la industria de calzado peruano en dicho segmento, logrando ser muy competitivos con Francia, Alemania y España; quienes son nuestros principales competidores, ya que son los países que presentan un mayor volumen de exportación de calzado de alta gama a nivel mundial. Intracen (2016).

Tabla 14

*Matriz de perfil competitivo (MPC).*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria del calzado peruano		Industria del calzado francés		Industria el calzado alemán		Industria del calzado español	
		Val	Pnd	Val	Pnd	Val	Pnd	Val	Pnd
1 Materia prima reconocida internacionalmente por su alta calidad	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
2 Existencia de centros de producción en zonas estratégicas	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
3 Know-how de artesanos para la elaboración de calzado	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48
4 Mano de obra disponible y de bajo costo	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08
5 Tecnología industrializada para diseño de productos	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6 Canales de distribución para exportar	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Informalidad creciente en la industria del calzado	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
8 Productividad y capacidad instalada	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
9 Estandarización de los procesos productivos	0.13	1	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
10 Estandarización de los productos	0.10	1	0.1	1	0.10	2	0.20	1	0.10
Total	1.00		1.97		3.03		3.06		3.16

*Nota.* La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor.

Como se puede apreciar en la Matriz de Perfil Competitivo: (a) Francia, (b) Alemania y (c) España, resaltan en la mayoría de los factores claves de éxito respecto a Perú, destacando notablemente el factor: (a) Estandarización de los procesos productivos, (b) Know-how de artesanos para la elaboración de calzado y (c) Tecnología industrializada para diseño de productos. Por el lado de la calidad en el diseño, tanto Francia, como Alemania y España, se han preocupado por cumplir con los estándares de calidad mundial que exigen los países a los cuales destinan su calzado, así como de seguir las tendencias de la moda y estar a la vanguardia, para ello han desarrollado toda una industria con tecnología avanzada y especializada que incluye temas de investigación e innovación. España, por ejemplo, cuenta con el Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (INESCOP), centro de innovación y tecnología sectorial creado en 1971 y que actualmente congrega más de 600 empresas asociadas. Respecto al know-how de los artesanos, cabe mencionar que los tres países competidores cuentan con historia y tradición en la práctica artesanal del calzado, experiencia que ha enriquecido a la industria del calzado de dichos países y que actualmente goza de buena reputación y es muy cotizada a nivel mundial.

En relación a Perú, los tres países: (a) Francia, (b) Alemania y (c) España, han alcanzado puntajes totales ponderados de 3.03, 3.06 y 3.16 respectivamente; los cuales lo superan ampliamente frente a su valor final obtenido que es 1.97, lo que indica que la industria del calzado peruano no cuenta actualmente con fortalezas suficientes que le permitan lograr una posición ventajosa frente a sus competidores predominando sus debilidades, por tanto será prioritario crear estrategias apropiadas que puedan ser implementadas y lograr el éxito esperado.

***Matriz Perfil Referencial (MPR).*** Esta matriz definirá un benchmarking, para poder identificar los países que se encuentran en la misma industria y que son nuestros principales

referentes y compararnos para poder analizar aquellos factores clave de éxito en los cuales estamos bien desarrollados y aquellas oportunidades de mejora en las que podemos, es por ello que en la matriz MPR, podemos observar que Italia es nuestro referente directo y que nos servirá para proponernos objetivos retadores, de crecimiento y mejora de la industria y ser competitivos frente a nuestros principales competidores.

Hemos considerado a Italia como país referente, ya que cumple con todas las características necesarias que la hacen ser una industria adecuado para ser imitada y de donde se realizará un benchmarking, a fin de recoger las mejores prácticas y potenciarlas para obtener los mejores resultados en concordancia con las actuales fortalezas que tenemos como industria, es claro que el segmento al que está dirigida la industria de calzado italiana es al de la gama media alta y alta para los sectores socioeconómicos más altos y donde se obtendrá mayor rentabilidad por par de zapatos colocado y es a la que la industria del calzado peruano quiere llegar en países como Estados Unidos de Norteamérica, Francia y Reino Unido.

*Matriz de perfil Referencia (MPR).*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria del calzado peruano		Industria del calzado italiano	
		Val	Pnd	Val	Pnd
1 Materia prima reconocida internacionalmente por su alta calidad	0.14	3	0.42	4	0.56
2 Existencia de centros producción en zonas estratégicas	0.06	3	0.18	4	0.24
3 Know-how de artesanos para la elaboración de calzado	0.12	3	0.36	4	0.48
4 Mano de obra disponible y de bajo costo	0.08	3	0.24	4	0.32
5 Tecnología industrializada para diseño de productos	0.11	1	0.11	4	0.44
6 Canales de distribución para exportar	0.09	2	0.18	4	0.36
7 Informalidad creciente en la industria del calzado	0.08	2	0.16	2	0.16
8 Productividad y capacidad instalada	0.09	1	0.09	4	0.36
9 Estandarización de los procesos productivos	0.13	1	0.13	4	0.52
10 Estandarización de los productos	0.10	1	0.10	2	0.20
<b>Total</b>			<b>1.97</b>		<b>3.64</b>

*Nota.* La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor.

### 3.8. Conclusiones

Al realizar el análisis PESTE de la industria del calzado peruano podemos rescatar que el Perú es un país competitivo a nivel Sudamérica, lo cual lo hace bastante atractivo para invertir en sus industrias, por ello es posible que países de Europa y Estados Unidos de Norteamérica puedan apostar por nuestras industrias e incursionar invirtiendo sus capitales específicamente en la industria del calzado peruano.

La industria del calzado peruano cuenta con oportunidades de desarrollo que el mercado externo le brinda como el incremento del consumo de calzado en países como Estados Unidos de Norteamérica, Francia y Reino Unido, la diversidad de acuerdos comerciales con arancel cero, que benefician al comercio internacional por parte de nuestro país y no eleva el costo de los calzados, por otro lado las tendencias en donde se ha visto un incremento en su poder adquisitivo, consumo per-cápita por el calzado de calidad y el incremento del gasto familiar para consumir calzados. Así mismo producto del análisis Porter se han identificado los factores claves de éxito y la situación de la industria del calzado de los países que son nuestra competencia como Francia, Alemania y España, siendo considerados mercados de alta gama y potenciales, los mismos que cuentan con los suficientes recursos a nivel tecnológicos e insumos para el abastecimiento de productos hacia los mismos mercados hacia donde queremos ingresar. Estos factores determinantes de éxito tienen que ser gestionados de manera oportuna y eficiente, con la finalidad de que la industria del calzado peruano logre evolucionar en mercados atractivos y competitivos para generar mayor rentabilidad y crecimiento a nuestro país.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Un adecuado conocimiento interno de la industria del calzado en el Perú nos permitirá conocer si los recursos con los que cuenta dicho sector están siendo utilizados de manera eficaz y eficiente a fin de que agreguen valor al producto final haciendo del sector una fuerza competitiva, así mismo nos permitirá conocer nuestras fortalezas y debilidades en el sector de la industria del calzado.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno basado en el estudio de siete áreas funcionales como son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); y (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T), permitirá mostrar la situación actual de la industria del calzado en el Perú.

#### 4.1.1. Administración y gerencia (A)

La industria de calzado peruana se encuentra organizada y representada por un organismo gremial de corporación de Cuero, Calzado y Afines de la Sociedad Nacional de Industrias (CCCA), por el Comité de Fabricantes de Calzado de la Sociedad Nacional de Industrias; y la Asociación de Pequeños y Medianos Fabricantes de Calzado, Artículos Complementarios y Afines (APEMEFAC), así como otros gremios pequeños ubicadas fundamentalmente en los bolsones productivos, tales como el gremio de calzado en el Parque Industrial de Villa el Salvador (APC-PIVES), fabricantes de calzado del Parque Industrial de Huaycan (distrito de Ate), Fabricantes del Mercado Caquetá (distrito de Rímac), quienes tienen como objetivo organizar, promover y establecer políticas que ayuden al mejoramiento continuo de las diversas etapas del ciclo operativo de la industria del calzado, haciendo énfasis en las áreas de tecnología e innovación; todo ello amparado bajo el marco regulatorio

de la Ley General de Industrias y las normas aprobadas por diversos entes supremos como el Ministerio de la Producción, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y el Ministerio.

Así mismo la industria se encuentra dirigida por empresarios que no tienen capacidad de liderazgo, dado que es un factor clave en la gestión de la industria del calzado, sin liderazgo los empresarios no pueden influir en sus subordinados poniendo en riesgo el cumplimiento de sus expectativas, además de ello un buen liderazgo en el sector de las MYPES premiara mucho la creatividad y la innovación lo que permitirá que la industria se fortalezca poco a poco y sea más competitiva ante otros rivales extranjeros, la visión de estos empresarios es muy limitada no tienen proyecciones futuras que aseguren el crecimiento de la industria, pueden contar con un clima laboral muy amical y amigable dado que la mayoría de las MYPES son unifamiliares pero esto no asegura el crecimiento de la industria, no existe un salario acorde a la realidad de la económica y los sueldos son variables en función de la producción, existen premios a las mejores empresas pero solo aplica para las empresas que se encuentran formalizadas, en la mayoría de estas MYPES no cuentan con una eficiente estructura organizativa a nivel de procesos que les brinde a los miembros de la industria tener directrices claras sobre cómo proceder ante las necesidades e incertidumbres de la organización. Fernández, A.M. (2009).

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Según la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2011), entre los principales acuerdos comerciales que tenemos se encuentra el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, denominado Acuerdo de Promoción Comercial Perú-Estados Unidos, el cual entró en vigencia el 1 de febrero del 2009. Este acuerdo ha permitido iniciar negociaciones para un tratado de libre comercio con miras a alcanzar una apertura comercial integral permanente, considerando que Estados Unidos es uno de los principales mercados de destino de las exportaciones peruanas, entre ellas el calzado peruano. Otro de los acuerdos

comerciales del Perú es con la Unión Europea (UE), el cual entró en vigencia el 1 de marzo de 2013, y permite a ciertos productos peruanos ingresar al mercado europeo libre de aranceles. La UE, es otro de los principales destinos de nuestras exportaciones y representa un mercado de grandes oportunidades para la oferta exportable peruana, siendo esta una gran fortaleza para el país y como resultado tan solo durante el 2011, logró una participación del 51,8% debido a capitales de España, Reino Unido, Holanda y Francia.

Según datos obtenidos de INTRACEN (2016), entre los principales países importadores de calzado peruano, se encuentran Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y México. A nivel del mercado europeo tenemos a Países Bajos, Reino Unido, España y Francia; y en menor volumen Alemania e Italia. De acuerdo al diario peruano Gestión (2015), el ministro de producción Piero Ghezzi, afirmó que capacitación, uso de maquinarias, y mejora en productividad de las mipymes, son las tres áreas en las que Italia podría trabajar con el Perú, por lo cual el Foro Económico Perú-Italia que congregó a más de 300 empresas peruanas e italianas, podría ser un factor clave para mejorar la productividad y los estándares de calidad y diseño del producto peruano con miras a aumentar sus volúmenes de exportación hacia mercados potenciales. Otro camino para incrementar las ventas del calzado peruano en el exterior, es la participación en ferias internacionales debido al constante contacto que tienen los productores peruanos con los compradores internacionales. En el mercado local se realizó en el año 2016, la Feria Expo Detalle Internacional del Calzado que congrega a empresarios y compradores de diferentes continentes.

Otro de las vitrinas en donde la industria del calzado peruano se está mostrando es a nivel de la industria cinematográfica, uno de los ejemplos más actuales es reciente el uso de nuestro calzado trujillano por la actriz Emma Watson y como mencionó América Noticias (2016, 13 de octubre) Emma lucio calzado hecho en Perú y comentó que “las sandalias fueron elaboradas por un grupo de expertos zapateros en Trujillo, Perú, en la fábrica Nisolo,

la cual practica políticas laborales saludables de trabajo y seguridad, seguro de salud para todos los empleados, capacitaciones para el desarrollo de todos sus trabajadores”, escribió Emma en Instagram”. Esta puerta abierta hacia diversas fronteras de países del mundo, hacen que nuestro calzado peruano se vea engrandecido y pueda tener mayor exposición, sobre todo de los insumos de calidad con los que son elaborados y la gestión de la mano de obra bien utilizada.

Otro de los factores que evidencian el buen marketing que está ganando el calzado peruano es el poder que está teniendo con las empresas a donde exporta sus productos. La calidad del producto es uno de los factores que potencian la evolución de la industria del calzado peruano, haciendo que haya un crecimiento constante en él y según lo indicado por Connect Américas (2016) los “constante contactos que buscan los productores peruanos con posibles compradores internacionales a través de diversas ferias internacionales, entre ellas Perú Moda, aseguró Adriana Ríos, directora del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal)”. Otra de las ferias que muestra nuestro calzado nacional al mundo es Expo Detalles Perú, la cual es una feria muy dinámica y completa que tiene una trayectoria alcanzada a través de los años y atrae a compradores nacionales e internacionales y permitirles negociar y a conocer los productos y proveedores asociados a nuestros productos peruanos y como lo mencionó Expo Detalles Perú (2017) “Expo Detalles es la vitrina de oportunidades donde ofrecer al mundo nuestros servicios y al mismo tiempo para que el mundo comparta con el Perú sus avances, novedades y tecnología en beneficio del sector calzado”, una vitrina que sirva de impulsor para que se incremente la producción de calzado de la mejor calidad y así conseguir un nombre en el mundo.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

La industria el calzado peruano actualmente distribuye el calzado que produce en un 98.6% al mercado local y un 1.4% al mercado externo, el calzado exportado tiene como

principales destinos a Chile, Estados Unidos, Colombia, Ecuador y México quienes representan el 80% de las exportaciones. La logística utilizada para distribuir el calzado en el mercado local se realiza bajo distintos medios, como mencionó Prom Perú (2009, 18 de marzo) algunos de los medios por los cuales se realiza la exportación de productos peruanos son el servicio por correo Exporta Fácil. Como indicó SIICEX (2015) los medios de transporte por donde puede exportar calzado el Perú estarían comprendidos en el transporte por Courier, como carga aérea con agente de carga, carga transportada por vía Marítima.

Respecto a la estandarización del calzado peruano que se encuentra directamente relacionado con la calidad del producto, se ha identificado una gran oportunidad de mejora que debe potenciarse con la ayuda de CITECCAL y acreditación de CITE Calzado, como mencionó RPP Noticias (2016, 19 de junio) “Mello intervino en el debate sobre Competitividad e Innovación en dicho sector; donde se identificó, por ejemplo, que los productores nacionales tienen poco conocimiento de normas técnicas de calidad y no cumplen con los niveles de estandarización internacionales”. Esto nos hace suponer que hay una debilidad que nos encontramos gestionando en el corto plazo de la mano de instituciones u organismos relacionados al calzado y que pronto superaremos esta brecha con los mercados que exigen la estandarización del producto y que será necesario como factor de éxito, a fin de incrementar nuestra exportación de calzado.

Según el SNI (2017, enero) la logística para la fabricación de calzado en los principales clusters se dinamiza desde la compra de los insumos transportado por los proveedores de estos insumos para las microempresas o la visita de los mismos hacia las industrias conexas donde se fabrican los insumos, luego de la llegada de los insumos a la fábrica de calzado, este es guardado en almacenes, para luego ser distribuidos a las estaciones de trabajo dependiendo de en qué parte del proceso productivo vaya a ser usado el insumo, finalmente luego de haber recorrido todos los procesos para generar los calzados, se tiene listo

el producto final que será almacenado nuevamente en sitios especiales para su venta al público.

De acuerdo a un estudio realizado por alumnos de la Universidad Esan Pérez & Mendoza & Carranza & Ritchie (2008), indicó que la importación de partes para la fabricación de calzado en el Perú, tales como plantillas, tacones, aparados y sus partes, específicamente en el departamento de la Libertad- Trujillo, distrito del Porvenir; durante el año 1993, provenían en su mayoría de Chile, Colombia, Venezuela, Brasil y Estados Unidos. De forma similar, la industria del cuero mantuvo un fuerte aprovisionamiento de insumos químicos provenientes de países como Argentina, Brasil, Alemania, Italia y México. Actualmente según el diario peruano Gestión (2016) las empresas brasileñas han venido realizando transacciones comerciales con Perú por más de 5.2 millones de dólares al cierre del 2016, proveyendo en su mayoría de productos químicos a la industria del calzado peruano, además de cuero sintético, plantillas, cuero vegetal, herrajes, entre otros.

De acuerdo a Fernández (2009), uno de los problemas que viene presentando la industria del calzado en el Perú es la baja o casi nula estandarización de sus procesos productivos. Actualmente los modelos de negocios y de gestión se caracterizan por ir de la mano con un fuerte apoyo tecnológico. En un sistema económico globalizado, las empresas tanto pequeñas como medianas de la industria del calzado han ido perdiendo competitividad y se les ha hecho difícil mantenerse en el mercado. Por tal razón es imperativo darle un nuevo enfoque a la manera de trabajar los procesos productivos, ya que la mayoría de dichas empresas aún se encuentra trabajando bajo una concepción tradicional rutinaria, sin considerar los nuevos cambios que se dan en el mundo y sumado a la renuencia de las gerencias de capacitar a su personal e implementar sistemas de calidad de mejora continua, solo así se podrá recuperar una posición ventajosa frente a otros países y disputar a través de

uno o más productos banderas los nichos de mercado que permitan alcanzar el liderazgo en los mercados a los cuales pretendemos ingresar.

Según Gestión (2016, 05 de octubre) indicó que el calzado peruano es reconocido por la calidad de sus insumos, esto por ejemplo se presenta en el mercado de los Estados Unidos donde existe una oportunidad para los exportadores peruanos, dado que cada vez los fabricantes del sector en Norteamérica dependen de productos extranjeros para satisfacer la demanda de calzado interno; además, los consumidores en Estados Unidos valoran más la calidad y los materiales empleados utilizados en la fabricación del calzado por encima del precio. Un actor que contribuye a la mejora constante de la industria del calzado es CITEccal dependencia del Ministerio de Producción, la cual está encargada en los últimos años en dar soporte tecnológico a las empresas que se dedican a la mejora de la calidad de los insumos y productos elaborados; fortaleciendo la industria para hacerla más competitiva frente a otros competidores (América Economía, 2011, 22 de marzo).

La baja productividad y capacidad instalada no aprovechada se debe principalmente al ingreso en el 2010 del calzado de origen asiático, que generó una reducción del 50 por ciento de la producción de calzado interno; además algunas pequeñas y medianas empresas se vieron en la obligación de cerrar sus negocios, actualmente estos empresarios ya no producen calzado, sino modificaron la modalidad de sus empresas y comercializan (La República, 2015, 04 de octubre). La Republica (2015, 14 de mayo) indico que el ingreso del calzado chino en el 2014 genero una pérdida de ocho millones de pares de zapato al mercado peruano, 30 millones de pares equivale a más de 1,250 millones de soles en ventas, la caída por la entrada de calzado asiático provoco una pérdida aproximada de más de 330 millones de soles a la industria del calzado peruano.

De acuerdo a lo indicado por Peru21 (2016, 14 de octubre) los productores que deseen innovar o crear nuevos productos y posicionarlos en nuevos mercados deben decidir qué tipo

de canal de distribución, algunos emprendedores abren una tienda ya sea local propio o en alquiler, además existe otros canales alternativos tales como las redes sociales para comercializar sus productos. Para la distribución de calzado el canal que actualmente se encuentra en boga es el canal de ventas online, alrededor de 2.4 pares de zapatos infantiles por consumidor en el canal online, con el mayor porcentaje estos se concentran en el sureste de Estados Unidos por ejemplo (Gestión, 2016, 05 de octubre). Los canales de distribución han tomado un mayor protagonismo, existen diversos tipos de productos, tamaños y precios, es importante encontrar el canal distribución que se adecue a los clientes, y que a la vez sea eficiente y rentable; ahora existen cada vez menos barreras para proveer de productos a nuevos mercados. (Gestión, 2013, 16 de octubre).

#### **4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) pueden acceder a créditos para negocios a corto plazo, aproximadamente nueve meses, siendo los principales clientes las empresas relacionadas al sector de comercio 45%, servicios 30% y manufactura 10%, siendo el último grupo donde se encuentran los clientes fabricantes de calzado (La República, 2013, 24 de junio). Las empresas que se vieron afectadas por las intensas lluvias producto del fenómeno de niño serán beneficiadas por un bono entregado por el estado para promover las agroexportaciones, entre las empresas favorecidas se encuentran las relacionadas a la fabricación de calzado (El Peruano, 2017, 08 de junio). Por lo tanto, cada vez las empresas fabricantes de calzado a nivel nacional tienen mayor acceso a créditos que les permite adquirir insumos para la producción y adquisición de maquinarias que permitan un crecimiento de su capacidad.

Empresas como Piel Trujillo han podido acceder a cofinanciamiento del estado a través de Innova Perú en donde han mejorado sus procesos productivos, lo cual les ha permitido poder ingresar al mercado europeo y ser la primera empresa en cumplir con los

requisitos mínimos para vender calzado de cuero para bebés, por esto el Inescop (Instituto de Certificación y Normalización del Calzado en España) ha entregado un certificado de reconocimiento por ser una empresa que cumple con los requisitos para poder exportar a España y como lo mencionó el Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2016, enero) “la necesidad de responder a las actuales exigencias del mercado internacional llevó a la empresa Piel Trujillo a ingresar en un estricto plan de mejora de sus procesos productivos, con el cofinanciamiento de Innóvate Perú.

Algunas financieras del medio local apuntan a captar a microempresarios que se encuentran aún en la informalidad, a fin de darles apoyo en capital de trabajo y que ellos puedan generar mayor riqueza, tal es el caso que la industria del calzado no se encuentra exenta de este punto, financieras como Proempresa y MiBanco hoy ofrecen tasas efectivas de créditos para capitales de trabajo dependiendo del importe que el empresario quiera obtener, según Proempresa (2017), estos intereses fluctúan de 27.05% para créditos mayores a S/. 70,000.00 hasta 51.92% para créditos entre S/. 300.00 y S/. 1,500, por otro lado Mi Banco (2017) indicó que estos intereses fluctúan de 15.39% a 90.12% para créditos de capital de trabajo, máquinas y equipos, locales comerciales y línea de crédito. Este es el escenario que se vive en el mercado financiero y aunque las tasas de interés son altas debido al riesgo existente que existe por parte de empresas como las de la industria del calzado, se toma en cuenta que son informales en su mayoría y que esto será una desventaja para la rentabilidad que desean obtener los microempresarios.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2007) indicó que la industria del calzado peruano, cuenta con 44,972 empleados a nivel nacional, siendo un indicador muy relevante en comparación a otros países lo que denota que por cada hora la mano de obra tiene un costo de 21 soles, costo muy por debajo de nuestros competidores,

según la Eurostat Statistics Explained (2015) indicó que, (a) Francia tiene como promedio de costo de mano de obra 34.20 euros por hora, (b) España 21.00 euros por hora y (c) Alemania 31.70 euros por hora. A pesar de contar con infraestructura artesanal, contamos con el conocimiento y experiencia en la fabricación de calzado muy distintivo de otros productos, así mismo se indica que la mano de obra puede ser muy bien aprovechada para generar calzado de alta calidad con personal capacitado y dispuesto a mantener un alto rendimiento empresarial manteniendo un crecimiento innovador y eficiencia en la producción de calzado para la exportación a los mercados de Francia, Estados Unidos y Reino Unido.

A través del Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas - CITECCAL, entidad técnica especializada del Ministerio de la Producción, el conocimiento de los artesanos peruanos es constantemente actualizado con las capacitaciones brindadas por dicha institución, entre las cuales se encuentran la asistencia técnica a empresas en temas de procesos de producción, sistemas de calidad y mejoramiento de la productividad. Así mismo ofrece capacitaciones para el desarrollo del producto, mejorando el diseño de acuerdo a los requerimientos de los clientes, además de ofrecer certificaciones laborales. Es también a través de la información brindada por CITECCAL (2017), que los gerentes de las micros, pequeñas y medianas empresas han tomado conciencia de la importancia de capacitar y actualizar constantemente a su fuerza laboral, en una industria que se caracteriza por ser intensiva en mano de obra, a diferencia de las industrias de calzado de otros países que son en su mayoría automatizadas.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

La industria del calzado peruano se ha concentrado estratégicamente en unión con las micro y pequeñas empresas para lograr conseguir un objetivo común que aporte a la economía peruana, permitiendo desarrollar conglomerados o clústeres en puntos muy centralizados como (a) Arequipa, (b) Trujillo, (c) Huancayo y (d) Lima, con el objetivo de

abastecer toda la cadena de valor para la fabricación de calzado, e impulsar de manera efectiva la producción de calzado a través de relaciones de comercio vertical, haciendo participar a clientes, tecnología, canales de distribución, insumos básicos y secundarios, los mismos que apoyan en todo el proceso productivo para atender la demanda local e internacional y posicionarnos en un punto alineado hacia la competitividad de Francia, Alemania y España, actualmente nos encontramos en un proceso de madurez y de desarrollo de nuevos clústeres en sectores donde los recursos e insumos se encuentran más disponibles y que pueden ser atendidos inmediatamente por la población, lo que permitirá generar mayores ingresos y productividad para atender los mercados de Estados Unidos, Francia y Reino Unido. Mendoza J. & Carranza S. & Pérez C. (2008).

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

De acuerdo al Centro de Innovación Tecnológico de Cuero, Calzado e Industrias Conexas CITECCAL (2016) indicó, que siempre están con constante asesoramiento sobre la tecnificación de los procesos en el control de gestión de la manufactura del cuero y procesos de fabricación, y apoyar a los empresarios a obtener la certificación de Operario de Fabricación de Calzado, con la finalidad de fortalecer el capital humano, promover la especialización para ser reconocidos por su experiencia laboral y el eficiente desempeño de calidad logrado, y asegurar que los procesos de producción de calzado cumplan con los estándares de calidad y competencias laborales y en base a ello orientarlos hacer competitivos en el ámbito local y extranjero.

Según la Republica (2016, 09 de febrero) la industria del calzado requiere de más tecnología para impulsar la producción, además de mayor capacidad en el mercadeo y un instituto que permita la capacitación de productores. Una nueva tecnología implementada en la producción de calzado genera un impacto en la industria, ello se puede evidenciar en el caso del uso del caucho para la creación de suelas para calzado industrial, si se implementará

tecnología que reemplace este componente permitirá triplicar el nivel de producción de las empresas fabricantes de calzado, además de disminuir los tiempos de fabricación hasta un 45 por ciento y reducir los costos operativos en un 15 por ciento y sobre todo reducir elementos contaminantes de la industria del calzado (Andina, 2015, 11 de abril).

Según El Comercio (2014, 29 de junio) indico que la única manera para que los empresarios de calzado puedan hacer frente a productos extranjeros principalmente los de origen asiático deben mejorar sus productos, mejorando la calidad; como parte de los retos que existen para impulsar la industria de calzado peruano de acuerdo a lo indicado Correo (2016, 23 de octubre) se encuentra la capacitación al personal y la estandarización de la calidad en el calzado. Con el propósito de mejorar la tecnología en la producción de calzado algunos productores han buscado a través de la firma de acuerdos la asistencia de industrias con mayor experiencia como es el caso de la industria italiana para la adquisición de tecnología que favorezca la creación de nuevas colecciones (El Comercio, 2015, 10 de marzo). Otra experiencia según Correo (2017, 19 de junio) se da con la participación de ferias nacionales e internacionales, donde los productores pueden ampliar su conocimiento sobre cuáles son las nuevas tendencias de moda, los procesos de producción e innovaciones tecnológicas.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

De acuerdo a la Matriz EFI, se puede identificar que el sector manufacturero de calzado en el Perú, cuenta con una destacada fortaleza como es la existencia de diversos conglomerados en ciertas regiones del país, las cuales cuentan con gran experiencia y potencial, sin embargo se pudo apreciar también que la principal debilidad es la informalidad con la que operan, considerando que en su mayoría se trata de microempresas, lo cual redundará en un sistema organizativo débil sin estructura y carente de conocimientos técnicos, así como de gestión gerencial.

Tabla 15

*Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para la industria del calzado peruano.*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Materia prima reconocida internacionalmente por su alta calidad	0.14	3	0.42
2 Existencia de centros producción en zonas estratégicas	0.06	3	0.18
3 Know-how de artesanos para la elaboración de calzado	0.12	3	0.36
4 Mano de obra disponible y de bajo costo	0.08	3	0.24
Debilidades			
1 Tecnología industrializada para diseño de productos	0.11	1	0.11
2 Canales de distribución para exportar	0.09	2	0.18
3 Informalidad en la industria del calzado	0.08	2	0.16
4 Baja productividad y capacidad instalada no aprovechada	0.09	1	0.09
5 Baja estandarización de los procesos productivos	0.13	1	0.13
6 Baja estandarización de los productos	0.10	1	0.10
Subtotal	0.60		0.77
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>1.97</b>

*Nota.* La leyenda de la columna valores queda definida por: 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1:

Debilidad mayor.

Respecto a la MEFI realizada, se aprecia que cuenta con cinco fortalezas y ocho debilidades claramente identificadas, cuyos pesos y valores han sido ponderados dando como resultado una cifra de 3.04 lo cual denota una organización medianamente fuerte, sin embargo, se espera que dichas debilidades puedan ser superadas y mejorar la competitividad de la industria en el mediano plazo.

### 4.3. Conclusiones

El análisis interno desarrollado muestra claramente una industria debilitada y fragmentado en gran parte debido a su estructura organizativa, ya que la gran mayoría de empresas de la industria del calzado son microempresas, estas al carecer de mejores condiciones en cuanto a conocimientos técnicos, desarrollo tecnológico e innovación, menguan la competitividad del sector haciendo que este retraiga su crecimiento y afectando la economía del país.

La industria puede verse fortalecida ya que cuenta con potencial empresarial respaldado con los conglomerados existentes en algunas regiones del país como Lima y Trujillo, además de otras ventajas competitivas como son la mano de obra con menores costos y la alta calidad de algunos insumos para fabricación de calzado como el cuero.



## **Capítulo V: Intereses de la industria del calzado peruano y Objetivos de Largo Plazo**

En el presente capítulo revisaremos, a través de la Teoría Tridimensional de las relaciones de D'Alessio (2015) la industria del calzado peruano, los intereses nacionales, principios cardinales y el potencial nacional, con ello para construir los objetivos de largo plazo los cuales permitan llegar a la visión deseada; los objetivos serán medidos en un plazo de 10 años (2017 – 2027).

### **5.1. Intereses de la industria del calzado peruano**

1. Incrementar la utilidad bruta, a través de la productividad y la capacitación para la tecnificación de los procesos
2. Incrementar los puestos de trabajo, a través del aumento de la capacidad productiva de las empresas existentes y la apertura de nuevas empresas
3. Incrementar la facturación, a través del consumo interno y la exportación.
4. Aumentar la productividad y calidad, a través de nuevas tecnologías y canales de distribución.
5. Realizar alianzas estratégicas con reconocidos Centros Comerciales a nivel nacional e internacional para fortalecer e incrementar el consumo de calzado peruano.

### **5.2. Potencial de la industria del calzado peruano**

La industria del calzado en el Perú tiene un potencial de crecimiento generado por la concentración de factores y condiciones que la diferencian de otras industrias en el mundo. La presencia de artesanos con experiencia en la fabricación de calzado de calidad contribuye en la obtención de un producto con mejores atributos, tanto en el diseño como su estructura, los artesanos con años dedicados a esta actividad impregnan al calzado con sofisticados acabados que son de preferencia de los gustos más exigentes de consumidores ubicados en las principales ciudades en el mundo. El Perú cuenta con insumos de alta calidad para la

elaboración de calzado, la misma que permite obtener un producto de calidad que facilita su comercialización en mercados consumidores de calzado de alta gama.

La industria del calzado peruano cuenta con centros de producción ubicados en zonas estratégicas (Lima, Trujillo, Huancayo, entre otras) cercanas a industrias que proveen de los insumos para la fabricación, como la industria ganadera, de hilos, de madera y la química; además, de contar con mano de obra a bajo costo disponible para hacer empleada en la producción de calzado. La cercanía entre productores favorece su organización, el nivel de competitividad que en sumatoria refuerza a la industria, y contribuye a las iniciativas de exportación, las cuales son beneficiadas por los tratados de libre comercio firmados por el Perú y las principales potencias consumidoras de calzado de alta gama.

### **5.3. Principios Cardinales de la industria del calzado peruano**

El siguiente punto a revisar son los cuatro principios cardinales, los cuales hacen posible la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el sector del calzado.

#### **Influencia de terceras partes**

Al tratarse de un sector manufacturero, la principal influencia es el estado a través del Ministerio de la Producción. Otro componente influyente en el calzado es la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), que a través del comité de fabricantes brinda apoyo para el desarrollo, mejora y crecimiento de la industria del calzado. También se podría considerar como una tercera parte que influye en los objetivos de la industria del calzado peruano al conjunto de organizaciones de países inmersos en tratados o acuerdos de comercio bilaterales pues determinados países podrían tener ciertos intereses que al participar o dejar de hacerlo afecten los intereses propios de la industria nacional del calzado. Entre estos tratados están APEC, TLC-UE, TLC-Estados Unidos, entre otros.

### **Lazos pasados y presentes**

La historia del calzado se remonta a la década de los años 60, iniciándose en Trujillo por inmigrantes andinos los cuales establecieron una red de producción, distribución y comercialización en la zona, el cual todavía permanece en la ciudad, siendo reconocida como uno de los principales emporios de producción de calzado nacional. Sin embargo, en la década de los noventa una política del entonces presidente de la república el Ing. Alberto Fujimori dio facilidades para el ingreso de calzado de origen asiático, este ingreso afectó seriamente a la industria peruana, compitiendo con menores precios, ocasionando una merma en la producción nacional estimada en 50%, siendo a la fecha uno de los principales problemas por lo que atraviesa la industria del calzado en el Perú.

### **Contra balance de los intereses**

A través del Centro de Innovación Tecnológico de Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL) el Perú cuenta con el ISO/IEC 17025 el cual promueve el fortalecimiento de la cadena productiva del cuero y calzado en Perú desde el 2011; además contamos con una mano de obra creativa a bajo costo.

### **Conservación de los enemigos**

Perú compite en América Latina con Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Argentina, Uruguay, Venezuela y México, y entre los países de Brasil, México y Argentina se concentra el 87% de la producción, según indicó el 6° Foro de cámaras de calzado de América Latina realizada el 2011. Dado este escenario el Perú deberá generar ventajas competitivas que le permitan fortalecer su posición dentro de la región, una medida podría ser la creación de un bloque regional cuyo objetivo sea la cooperación e intercambio permanente de conocimientos y estrategias de innovación.

#### 5.4. Matriz de Intereses de la industria del calzado peruano (MIO)

En la matriz especificaremos los intereses organizacionales que se tienen con respecto a la industria, los mismos que se encuentran alineados a los objetivos de largo plazo, los cuales han sido identificados en función de la rentabilidad y crecimiento del país. Por otro lado, se asignó el grado de intensidad de cada uno de los intereses que se tienen sobre los diferentes países.

Tabla 16

*Matriz de Intereses de la industria del calzado peruano (MIO).*

	Intereses Organizacionales	Intensidad de Intereses	
		Vital (Peligroso)	Periférico (Molesto)
1	Incrementar la utilidad bruta, a través de la productividad y la capacitación para la tecnificación de los procesos.	EE.UU* Reino Unido Italia*	Importante (Serio)
2	Incrementar los puestos de trabajo, a través del aumento de la capacidad productiva de las empresas existentes y la apertura de nuevas empresas.	EE.UU* Reino Unido Italia*	Periférico (Molesto)
3	Incrementar la facturación, a través del consumo interno y la exportación.	EE.UU* Reino Unido Italia*	Importante (Serio)

*Nota.* (\*) Intereses comunes a la industria y (\*\*) Intereses opuestos al de la industria.

Como se aprecia en la Matriz de Intereses Organizacionales, algunos países de la región como de Asia y Europa comparten nuestros intereses como industria. En el caso de los países de la región de Sudamérica, tanto Brasil, Colombia, Ecuador y Chile buscan generar mayores puestos de trabajo a través del incremento de la capacidad productiva de sus empresas, objetivo que a lo largo de los años se ha visto obstaculizado representando un lastre para el crecimiento de dichos países, ya que la tasa de desempleo en algunos años ha llegado a niveles muy elevados que han terminado por afectar sus economías. De forma similar han

sido considerados los países de Asia, entre ellos China, Indonesia y Vietnam, cuyas naciones han experimentado radicales procesos de industrialización capaces de autogenerar sus propios puestos laborales sustentados en una intensificación de su mano de obra de bajo coste. En lo que se refiere a los intereses como el incremento de la rentabilidad y de la facturación dichos países mencionados anteriormente además de Taiwán, Corea del Sur, India e Italia; comparten intereses similares a los de la industria de calzado nacional. Por otro lado, Estados Unidos, Canadá y Singapur presentan intereses opuestos ya que se consideran como principales mercados consumidores de nuestro producto.

### **5.5. Objetivos de Largo Plazo**

Como se indicó al inicio del capítulo V los objetivos a largo plazo serán medidos en un periodo de 10 años, por lo que el largo plazo se define como el año 2027.

Primer Objetivo de Largo Plazo (OLP 1): Al año 2027, la utilidad bruta será de \$ 272 Millones (Hoy \$ 47 Millones).

Segundo Objetivo de Largo Plazo (OLP 2): Al año 2027, se habrá generado 123 mil empleos (Hoy 44 mil empleos).

Tercer Objetivo de Largo Plazo (OLP 3): Al año 2027, se facturará \$ 900 Millones (Hoy \$ 217 Millones).

Para el OLP1, se ha tomado como referencia de información el estado de resultados de Rodríguez, A.M. & Carranza, M.C. & Cuba, O.M. (2013) en donde indicó, los ingresos por ventas, costos directos, la utilidad después de ventas menos costos directos, la utilidad antes de intereses e impuestos y la utilidad neta, con esta información hemos obtenido data histórica de INTRACEN (2016a) referente al año 2016 y segundo trimestre del 2017, luego de ellos hicimos una proyección hacia el año 2027 por cada tipo de calzado, tal como (a) Zapatos, (b) Zapatillas, (c) Botas y Botines y (d) Sandalias.

Para el segundo OLP, el MTPE (2017) indicó, como se encuentra la distribución de los trabajadores por tamaño y empresa, las mismas que han sido clasificadas con empleados mayores a 50 por empresa, por lo tanto, la información con respecto al número de empleadores ha sido tomada desde el 2006 al 2015, con ello hemos realizado una proyección al 2027 logrando obtener un total de 123 mil futuros empleos para la industria del calzado peruano.

Finalmente, para el tercer OLP, el BCRP (2017) indicó la facturación producto de los resultados de la manufacturera de calzado desde los años 2005 al 2016, los mismos que han sido tomados para la proyección al 2027, considerando las importaciones, exportaciones, PBI y la variación porcentual, permitiendo conseguir 900 millones al 2027.

El cumplimiento de los objetivos de largo plazo será a través de la ejecución de las estrategias retenidas y de las políticas que se hayan definido, así mismo cada objetivo de largo plazo será monitoreado por un tablero de control balanceado y las cuatro perspectivas, con la finalidad de asegurar que los objetivos de corto plazo alcancen su grado de cumplimiento.

## **5.6. Conclusiones**

Los objetivos de largo plazo han sido elaborados para su cumplimiento en un lapso de 10 años, lo que permitirá desarrollar las acciones necesarias para el cumplimiento de los mismos. Estos objetivos se encuentran alineados a las estrategias específicas y a la visión.

Los intereses de la industria del calzado han sido elaborados para determinar nuestros tres objetivos de largo plazo, los cuales poseen factores que contribuirán al desarrollo de la industria, entre ellos tenemos el incremento de la utilidad, incremento de la facturación por año y elevar la cantidad de empleos en la industria. La ventaja competitiva de la industria se centra en la calidad de los insumos y por ende deben ser replicados en los productos elaborados, permitiendo ofertar hacia el mercado nacional e internacional.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

De acuerdo con D'Alessio (2015) indicó que en este capítulo se formulan y seleccionan las estrategias necesarias para que se logre llegar de la situación actual hacia la situación deseada llamada "visión". Para ellos es necesario tener claro que este capítulo abordará la fase de emparejamiento o combinación y la fase de salida o decisión en la que se desarrollaran diferentes matrices y que tendrán como insumo matrices de capítulo anteriores y que servirán para el desarrollo de las nuevas matrices complementarias para elaborar y entender todo el proceso estratégico de la industria del calzado peruano, las cuales son: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades y Amenazas (MFODA), (b) la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), (d) la Matriz Interna-Externa (MIE), (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE), todas ellas asociadas a la fase de emparejamiento y (f) la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (g) la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) la Matriz Rumelt (MR), (i) la Matriz de Ética (ME), (j) la Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC), (k) la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) y (l) la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS). Estas matrices nos permitirán poder desarrollar y completar el ciclo de la fase de formulación e implementación, lo cual es la primera y segunda etapa del proceso estratégico respectivamente.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como lo menciona D'Alessio (2015), para elaborar la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se usa como insumo directo las oportunidades y amenazas registradas en la matriz MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la matriz MEFI, las cuales servirán para generar las estrategias internas y externas, las mismas que servirán para explotar (FO), confrontar (FA), buscar (DO), y evitar (DA) cuando se una

con los factores críticos de éxito, posterior a ello se realizará el emparejamiento en la Matriz MFODA, con ella podremos cumplir la visión de la industria del calzado peruano. En la tabla 18 se puede verificar cuales son las estrategias que llegaron a generarse luego del emparejamiento realizado con los factores de éxito.

Las estrategias FO se generan para usar las fortalezas internas de la organización que pueden sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar). Para este cuadrante se presentan nueve estrategias:

- E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.
- E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.
- E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
- E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
- E5. Relanzar del calzado peruano de alta gama a nivel mundial.

Las estrategias DO se generan mejorar las debilidades internas y obtener ventajas de las oportunidades externas (buscar). Para este cuadrante se presentan cuatro estrategias:

- E6. Implementar y renovar la tecnología existente para diseñar modelos de alta gama en la industria del calzado.
- E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
- E8. Formalizar a las empresas de la industria de calzado peruano.
- E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.

- E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos.

Las estrategias FA se generan para usar las fortalezas de la organización y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (confrontar). Para este cuadrante se presentan tres estrategias:

- E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.

Las estrategias DA se generan para considerar acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (evitar). Para este cuadrante se presentan dos estrategias:

- E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
- E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.
- E14. Sensibilizar a los microempresarios a través de campañas sobre los beneficios de la formalización de sus empresas.

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

Según D'Alessio (2015) para elaborar la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA), es necesario determinar la postura que será la más apropiada para la organización, realizando un análisis de los cuadrantes internos (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y externas (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), la identificación del cuadrante donde se ubique la organización dará como resultado una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva. En la tabla 18 se puede apreciar las plantillas de calificación MPEYEA para la Industria del Calzado Peruano, en donde se realiza la valoración de cada uno de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE), fortaleza de la industria (FI), fortaleza

financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), estas valoraciones servirán para poder establecer el cuadrante en el cual se posiciona nuestras estrategias.

Según al análisis realizado de los factores relativos de la industria y de la organización, se ha construido el polígono direccional que se muestra en la Figura 10, el cuadrante resultante indica que la industria del calzado peruano se encuentra ubicada en la postura del cuadrante defensivo, contando con alta turbulencia del entorno, pobre fortaleza financiera, aceptable fortaleza competitiva.



Tabla 17

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas MFODA para la industria del calzado peruano.

	Fortalezas	Debilidades
	1 Materia prima reconocida internacionalmente por su alta calidad 2 Existencia de centros producción en zonas estratégicas 3 Know-how de artesanos para la elaboración de calzado 4 Mano de obra disponible y de bajo costo	1 Tecnología industrializada para diseño de productos 2 Canales de distribución para exportar 3 Informalidad en la industria del calzado 4 Baja productividad y capacidad instalada no aprovechada 5 Baja estandarización de los procesos productivos 6 Baja estandarización de los productos
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
1 Crecimiento del consumo del calzado de calidad en el mercado Francia, Reino Unido y Norteamérica	E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria. F1, F2, F3, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8	E6. Implementar y renovar la tecnología existente para diseñar modelos de alta gama en la industria del calzado. D1, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.
2 Atractivo para inversionistas por tener una buena posición en el ranking de competitividad	E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido. F1, F2, F3, O1, O3, O4, O7, O6, O8.	E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial. D2, D4, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8.
3 Acuerdos comerciales firmados con Francia, Reino Unido y Norteamérica	E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial. F2, F3, O1, O2, O4, O6, O7, O8.	E8. Formalizar a las empresas de la industria de calzado peruano. D3, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8.
4 Tendencia de la moda de calzado de alta gama en países de Europa y Norteamérica	E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia. F1, F3, F4, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.	E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional. D2, D4, O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8.
5 Incremento del poder adquisitivo de la Francia, Reino Unido y Norteamérica	E5. Relanzar del calzado peruano de alta gama a nivel mundial. F1, F3, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.	E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos. F1, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8.
6 Incremento del consumo per cápita de calzado en Francia, Reino Unido y Norteamérica		
7 Incremento del gasto familiar en calzado en Francia, Reino Unido y Norteamérica		
8 Incremento de ferias internacionales para exposición de calzado		
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
1 Incurción de Brasil hacia calzado de alta gama	E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad. F1, F2, F3, F4, A1, A2.	E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas. D1, D4, D5, D6, A1, A2.
2 Incremento de calzado asiático reduce oferta del consumo de cuero interno		E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado. D1, D4, D5, D6, A1, A2. E14. Sensibilizar a los microempresarios a través de campañas sobre los beneficios de la formalización de sus empresas. D3, D4, D5, D6, A1, A2.

Tabla 18

*Plantillas de calificación MPEYEA para la Industria del Calzado Peruano.*

Calificación de los Factores Determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor		
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4	
4	Rango de precios de los 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	3	
6	Rivalidad/ presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	0	
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	5	
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6	
		Promedio -6							-2.88			3.13
Calificación de los Factores Determinantes de la fortaleza de la Industria (FI)										Valor		
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
3	Estabilidad Financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2	
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3	
8	Productividad/ utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
9	Poder de negociación de los productos	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
		Promedio							2.22			2.22
Calificación de los Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor		
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
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	1	
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
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	4	
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	
		Promedio							2.78			2.78
Calificación de los Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										Valor		
1	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1	
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 reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4	
5	Lealtad de consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1	
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
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							-3.67			2.33
		EJE X=VC+FI							-1.44			
		EJE Y=FF+EE							-0.10			

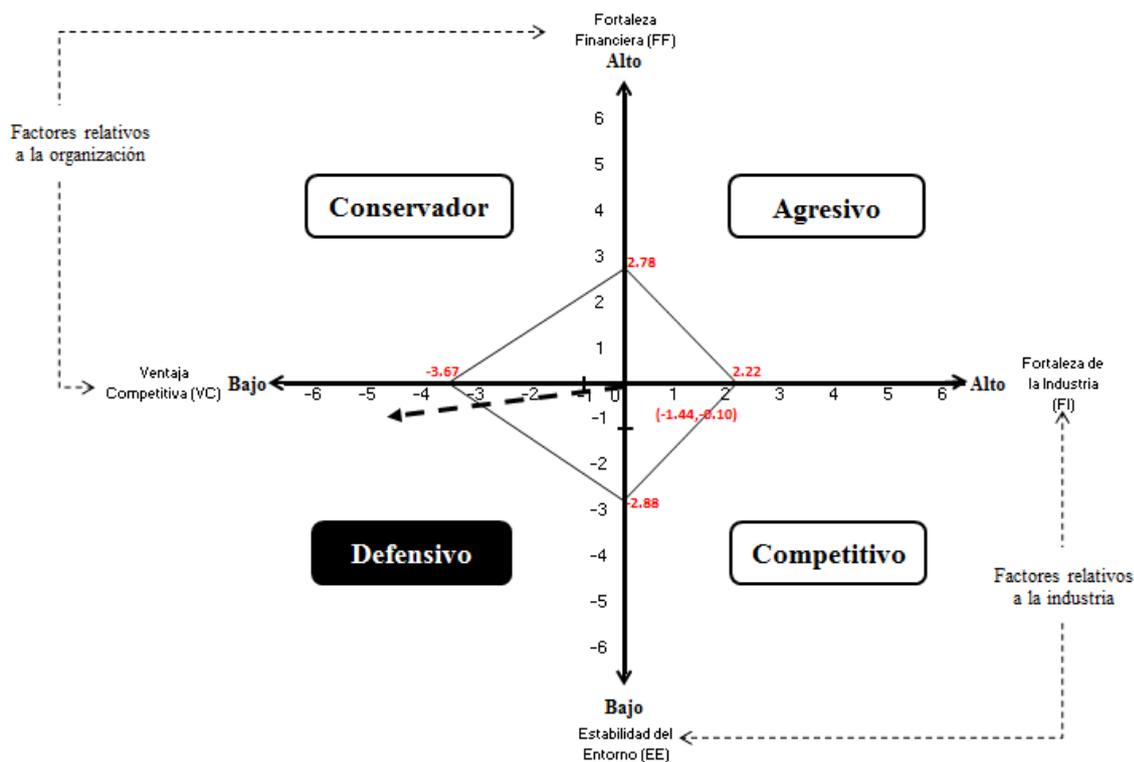


Figura 10. Matriz PEYEA del sector industrial del calzado peruano.

Luego de analizar el PEYEA las estrategias que deben mantenerse son:

- E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.
- E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
- E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
- E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
- E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.
- E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos.

- E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.
- E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
- E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG nos presenta gráficamente las diferencias entre cuadrantes definidos y ayuda a determinar en donde se ubica la empresa respecto a su posición competitiva para su negocio o portafolio de productos. La ubicación de la industria del calzado peruano permitirá especificar como la misma crece en ventas respecto a las demás industrias y cuál es su participación de mercado relativa en la industria.

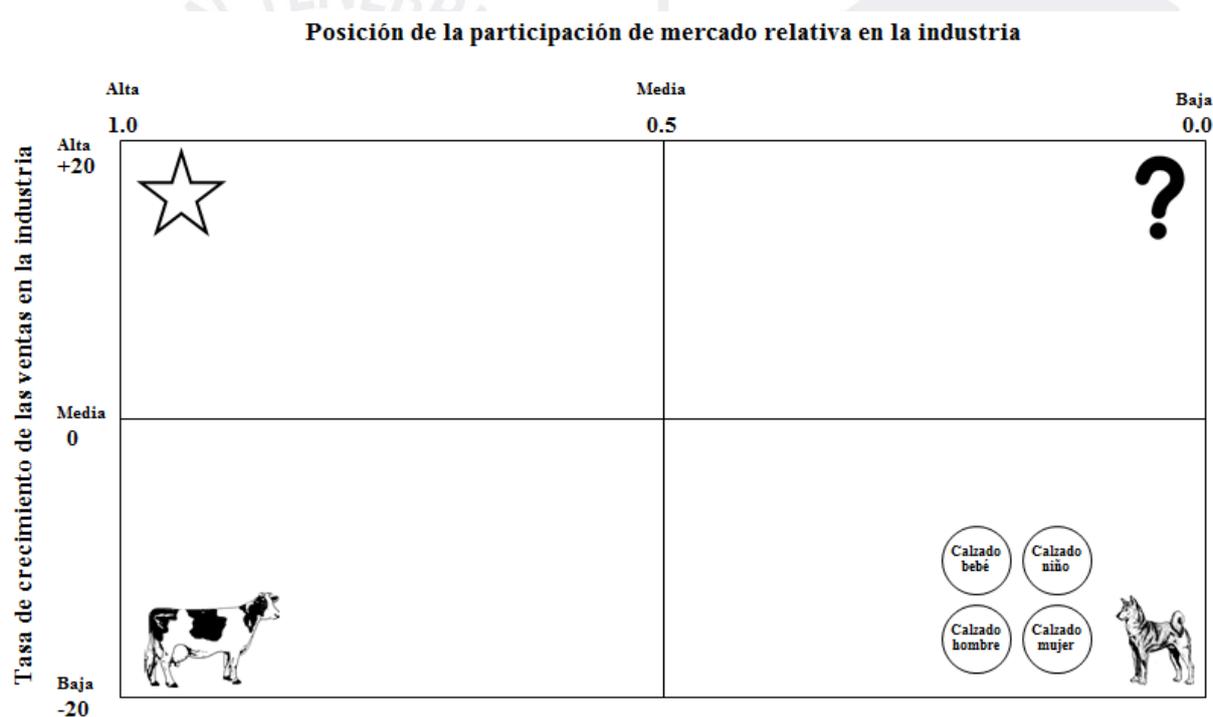


Figura 11. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para la industria del calzado peruano.

Como resultado del análisis la posición competitiva de la industria del calzado peruano es el de perro, ya que en la actualidad tiene baja participación relativa en el mercado y baja tasa de crecimiento de las ventas en la industria del calzado peruano, esto debido a los

distintos factores críticos que la afectan. El Perú exporta calzado de calidad para diferentes segmentos de clientes para niños y mujeres en los mercados como Estados Unidos (Gestión, 2016, 5 de octubre); otras empresas peruanas como Calimod también exportan calzado para caballeros elaborados con cuero de alta calidad, duplicando el número de tiendas en Norteamérica (Gestión, 2016, 26 de diciembre).

Luego de analizar el MBCG las estrategias que deben mantenerse son:

- E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.
- E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
- E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
- E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
- E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.
- E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos.
- E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.
- E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
- E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.

#### 6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo a D'Alessio (2015) la matriz MIE está estructurada por nueve cuadrantes que nacen de tres regiones y en las que se pueden identificar distintos tipos de estrategias que la industria del calzado peruano podría utilizar. Luego de tabular los resultados e identificar la ubicación de los totales ponderados de las matrices MEFE y MEFI, se podrá establecer el cuadrante donde se encuentra la industria del calzado, para nuestro caso se ubica en el cuadrante cinco y donde se deberá desarrollar selectivamente para poder mejorar como industria, a su vez las estrategias a implementar deberán estar enfocadas a retener y mantener bajo el esquema de penetración de mercados y desarrollo de productos. En la figura 13 se ve la matriz interna externa MIE de la industria del calzado en donde las estrategias se concentran en el cuadrante ocho.

Luego de analizar el MIE las estrategias que deben mantenerse son:

- E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.
- E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
- E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
- E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
- E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.
- E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos.

- E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.
- E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
- E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.

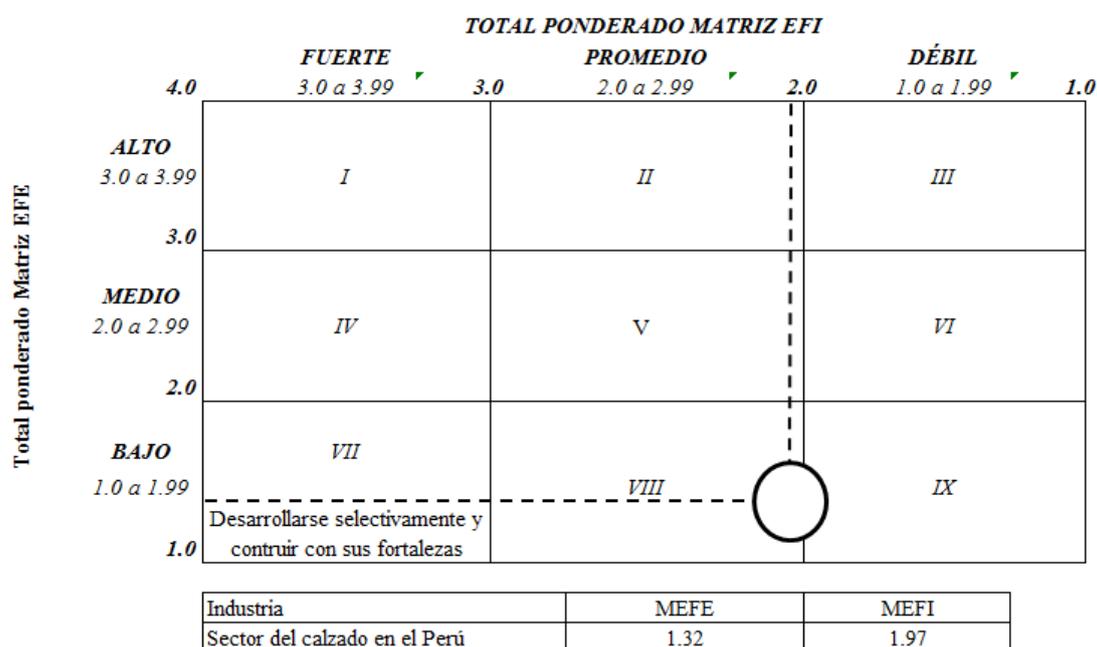


Figura 12. Matriz Interna Externa (MIE) para la industria del calzado peruano.

#### 6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la matriz MGE sirve como una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategia para la organización. Esta matriz se soporta básicamente en que la situación del negocio se encuentre definida en términos de crecimiento de mercado, posición competitiva de las organizaciones en dicho mercado, luego de haber evaluado estas dos variables en la industria del calzado peruano se puede determinar que el mismo se encuentra ubicado en el cuadrante III, la cual muestra un entorno en donde se compite en un mercado de lento crecimiento y tienen una posición competitiva débil, en

donde la industria debe hacer cambios drásticos rápidamente para evitar una mayor caída y una posible liquidación, también deben seguir estrategias de reducción de costos como primera opción. En la figura 13 se puede apreciar en que ubicación se encuentra el entorno de la industria del calzado peruano.

Luego de analizar la matriz MGE, las estrategias que deben retenerse son:

- E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.
- E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.
- E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
- E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
- E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
- E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.
- E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos.
- E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.
- E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
- E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.

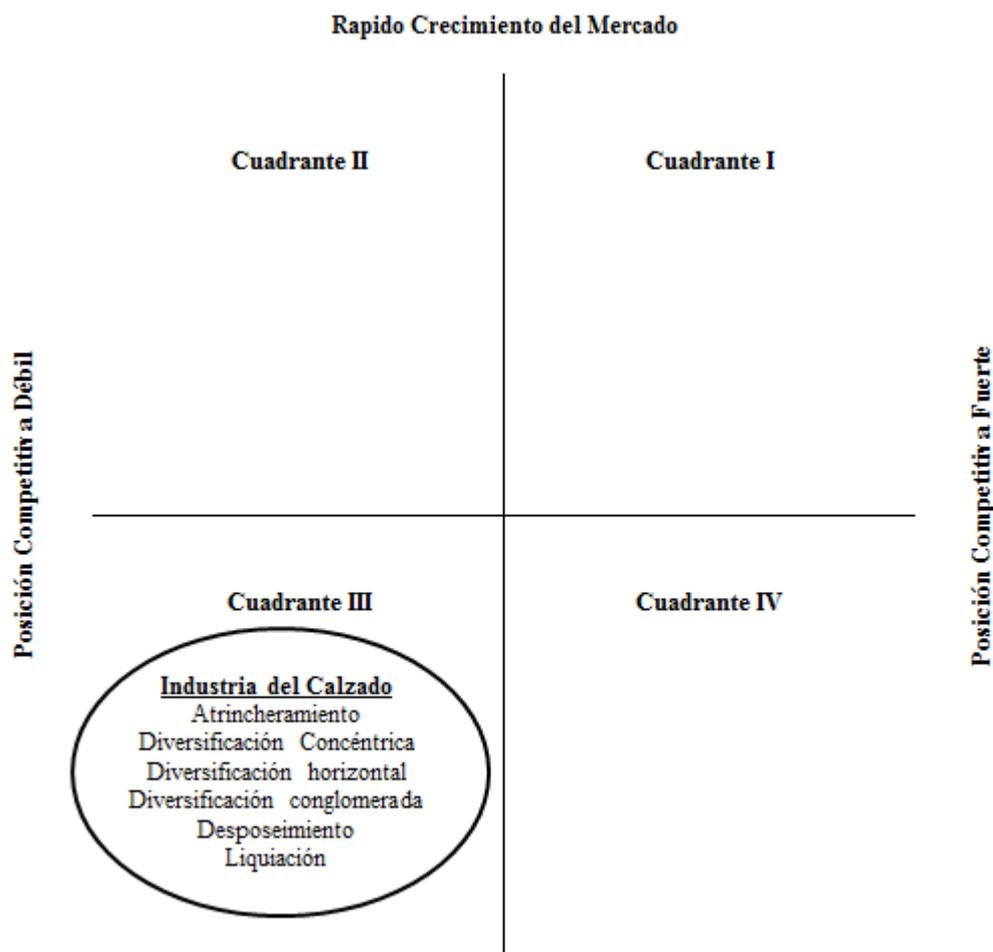


Figura 13. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) para la industria del calzado peruano.

### 6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2015) la matriz MDE, es utilizada para identificar las estrategias retenidas, que vienen siendo presentadas en las matrices MFODA, MPEYEA, MIE y MGE, todas estas estrategias se reúnen en la matriz MDE y en es donde se consideran estrategias retenidas a aquellas que se hayan presentado tres o más veces dentro de las cuatro matrices. En la Tabla 19 se puede verificar que solo nueve de las 14 estrategias generadas en la matriz MFODA han sido retenidos.

Luego de analizar la matriz MDE, las estrategias que deben retenerse son:

- E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.

- E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.
- E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
- E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
- E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
- E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.
- E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.
- E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
- E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.

#### **6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

De acuerdo con D'Alessio (2015), la matriz MCPE es utilizada para valorizar las estrategias y obtener una lista que las priorice. Durante el desarrollo de esta matriz se identificará cuáles son las mejores que deben implementarse preliminarmente, esto basado en que el valor total de cada estrategia deberá ser mayor a cinco. En el análisis realizado se han retenido ocho estrategias de forma preliminar y se ha tomado la decisión de retener la estrategia dos, a fin de crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido y pueda impulsar la venta de nuevos productos enfocados al calzado de alta gama en los mercados que hemos mencionado.

Tabla 19

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para la Industria del Calzado Peruano.*

Estrategias alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.	X	X	X	X	X	5
E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.	X				X	2
E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.	X	X	X	X	X	5
E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	X	X	X	X	X	5
E5. Relanzar del calzado peruano de alta gama a nivel mundial.	X					1
E6. Implementar y renovar la tecnología existente para diseñar modelos de alta gama en la industria del calzado.	X					1
E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.	X	X	X	X	X	5
E8. Formalizar a las empresas de la industria de calzado peruano.	X					1
E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.	X	X	X	X	X	5
E10. Generar convenios con instituciones especializadas en gestión de procesos.	X	X	X	X	X	
E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.	X	X	X	X	X	5
E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	X	X	X	X	X	5
E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.	X	X	X	X	X	5
E14. Sensibilizar a los microempresarios a través de campañas sobre los beneficios de la formalización de sus empresas.	X					1

Tabla 20 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) para la Industria del Calzado Peruano.

Estrategias específicas retenidas		PESO	E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.	E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.	procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de	E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.	E7. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a través de calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de	E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	generar alianzas con las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la	PA	TPA								
<b>FACTORES CRITICOS</b>																				
<b>OPORTUNIDADES</b>																				
O1	Crecimiento del consumo del calzado de calidad en el mercado Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56
O2	Atractivo para inversionistas por tener una buena posición en el ranking de competitividad	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44
O3	Acuerdos comerciales firmados con Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
O4	Tendencia de la moda de calzado de alta gama en países de Europa y Norteamérica	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
O5	Incremento del poder adquisitivo de la Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	4	0.52	4	0.52
O6	Incremento del consumo per cápita de calzado en Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.14	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56
O7	Incremento del gasto familiar en calzado en Francia, Reino Unido y Norteamérica	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	2	0.28
O8	Incremento de ferias internacionales para exposición de calzado	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05
<b>AMENAZAS</b>																				
A1	Incursión de Brasil hacia calzado de alta gama	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
A2	Incremento de calzado asiático reduce oferta del consumo de cuero interno	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12
<b>FORTALEZAS</b>																				
F1	Materia prima reconocida internacionalmente por su alta calidad	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56
F2	Existencia de centros producción en zonas estratégicas	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24
F3	Know-how de artesanos para la elaboración de calzado	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
F4	Mano de obra disponible y de bajo costo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>																				
D1	Tecnología industrializada para diseño de productos	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	2	0.22	1	0.11	3	0.33	4	0.44
D2	Canales de distribución para exportar	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36
D3	Informalidad en la industria del calzado	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	4	0.32
D4	Baja productividad y capacidad instalada no aprovechada	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
D5	Baja estandarización de los procesos productivos	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26
D6	Baja estandarización de los productos	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>TOTAL</b>		<b>2.00</b>		<b>6.43</b>		<b>6.56</b>		<b>6.21</b>		<b>5.42</b>		<b>6.09</b>		<b>5.70</b>		<b>5.01</b>		<b>6.69</b>		<b>6.54</b>

Nota. PA = Puntaje de actividad. TPA= Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.

### **6.7. Matriz de Rumelt (MR)**

Según D'Álessio (2015), para elaborar la matriz de Rumelt (MR) es necesario evaluar las estrategias retenidas de la matriz MCPE y usar los criterios señalados por Rumelt y los aspectos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias. Se deben calificar las estrategias retenidas de la matriz MCPE con un SI o NO, esto determinara si se cumplen o no los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad que deben cumplir todas las estrategias retenidas. En la Tabla 21 se verifica que luego de realizar el análisis con la matriz MR se ha determinado que las nueve estrategias retenidas cumplen con todos los criterios de evaluación de estrategias.

### **6.8. Matriz de Ética (ME)**

Según D'Álessio (2015), la matriz de Ética (ME) es elaborada para determinar cuáles estrategias que violan los derechos y la justicia. La matriz es usada evaluar las estrategias y saber si alguna de ellas viola los derechos humanos, es justa, o es perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos, en caso fuese así no debe retenerse y debe ser descartada. La matriz tiene como factores estructurales a los derechos de la persona, la justicia y el utilitarismo. En la Tabla 22, se verifica todas las estrategias fueron retenidas.

### **6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Según La matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC), estructura a todas las estrategias determinadas en la matriz MFODA, pero como vemos en la Tabla 23 las clasifica en estrategias retenidas y de contingencia, en la primera se logró retener nueve estrategias de las 14 con las que iniciamos y solo quedaron cinco estrategias de contingencia, que serán usadas en caso algunas de las nueve estrategias retenidas no puedan ejecutarse.

Tabla 21

*Matriz de Rumelt (MR) para la Industria del Calzado Peruano.*

Estrategias específicas	Pruebas				
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.	SI	SI	SI	SI	SI
E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.	SI	SI	SI	SI	SI
E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.	SI	SI	SI	SI	SI
E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	SI	SI	SI	SI	SI
E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.	SI	SI	SI	SI	SI
E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.	SI	SI	SI	SI	SI
E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.	SI	SI	SI	SI	SI
E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	SI	SI	SI	SI	SI
E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 22

Matriz de Ética (ME) para la Industria del Calzado Peruano.

	ESTRATEGIAS									
	E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.	E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.	E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.	E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.	E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.	E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.	E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.	
<b>Derechos</b>										
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	P	P	P	N	P	P	P
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	P	N	N	P	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	P	N	N	P	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Justicia</b>										
8. Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>										
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Criterios de calificación de matriz: (a) Derechos: P Promueve, N Neutral, y V Viola; (b) Justicia: J Justo, N Neutro, e I Injusto; y (c) Utilitarismo: E Excelente, N Neutro, y P Perjudica.

Tabla 23

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) para la Industria del Calzado Peruano.*

Estrategias Retenidas
E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.
E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.
E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.
E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.
E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.
E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.
E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.
E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.
E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.
Estrategias de Contingencia
<i>Primer grupo</i>
<i>Segundo grupo</i>
<i>Tercer grupo</i>
E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.
E5. Relanzar del calzado peruano de alta gama a nivel mundial.
E6. Implementar y renovar la tecnología existente para diseñar modelos de alta gama en la industria del calzado.
E8. Formalizar a las empresas de la industria de calzado peruano.
E14. Sensibilizar a los microempresarios a través de campañas sobre los beneficios de la formalización de sus empresas.

## 6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Según D'Alessio (2015), la matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), permite determinar si existe una estrecha relación entre las estrategias y los objetivos de largo plazo, esta relación servirá para que estas estrategias alcancen los objetivos de largo plazo de la organización, de no ser así se deberá apartar aquella estrategia y colocarla como estrategia de contingencia. En la Tabla 24 se puede visualizar que de las nueve estrategias retenidas todas servirán para alcanzar los objetivos trazados por la industria del calzado peruano.

### 6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

La Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos se elabora con el fin de identificar cuáles serían las posibles acciones que puedan tomar nuestros competidores ante la aplicación de las estrategias retenidas, esto permitirá conocer de antemano que posibles tácticas podríamos tomar ante su reacción. En la Tabla 25 se muestran a las nueve estrategias retenidas y las acciones que podrían tomar los tres competidores.

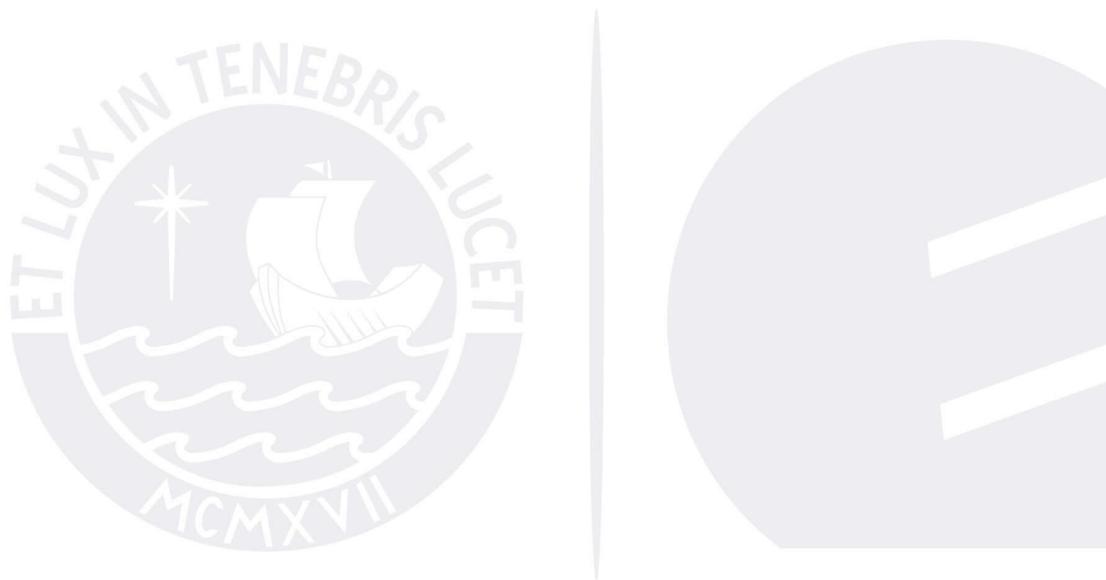


Tabla 24

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) para la Industria del Calzado Peruano.*

Visión			
Al año 2027, la industria del calzado peruano se posicionará como líder en el mercado nacional, será el segundo país productor y exportador de Sudamérica, con productos que cumplan con los más altos estándares de calidad			
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3
1. Incrementar la utilidad bruta, a través de la productividad y la capacitación para la tecnificación de los procesos.	Al año 2027, la utilidad bruta será de \$ 272 Millones (Hoy \$ 47 Millones)	Al año 2027, se habrá generado 123 mil empleos (Hoy 44 mil empleos)	Al año 2027, se facturará \$ 900 Millones (Hoy \$ 217 Millones)
2. Incrementar los puestos de trabajo, a través del aumento de la capacidad productiva de las empresas existentes y la apertura de nuevas empresas.			
3. Incrementar la facturación, a través del consumo interno y la exportación.			
Estrategias			
E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.		X	X
E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.		X	X
E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.	X		
E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	X	X	X
E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.			
E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.	X		X
E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.		X	X
E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	X		
E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.	X	X	X

Tabla 25

*Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) para la Industria del Calzado Peruano.*

Estrategias Retenidas	Posibilidades Competitivas		
	Industria del calzado francés	Industria el calzado alemán	Industria del calzado español
E1. Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.	Incrementará su oferta exportable	Incrementará su oferta exportable	Incrementará su oferta exportable
E2. Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.	Desarrollará nuevos productos	Desarrollará nuevos productos	Desarrollará nuevos productos
E3. Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E4. Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E7. Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E9. Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.	Incrementará su capacidad productiva exportable	Incrementará su capacidad productiva exportable	Incrementará su capacidad productiva exportable
E11. Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.	Replicará la estrategia de Perú	Replicará la estrategia de Perú	Replicará la estrategia de Perú
E12. Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	Incrementará su rentabilidad	Incrementará su rentabilidad	Incrementará su rentabilidad
E13. Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

### 6.13. Conclusiones

Luego de aplicar todas las matrices contenidas en este capítulo MFODA, MPEYEA, MIE, MGE MDE, MCPE, MR y ME, que nos permitieron lograr definir las 14 estrategias desarrolladas en la matriz MFODA y que sirvieron en un comienzo para implementar el desarrollo de la industria del calzado peruano, hemos evaluado y revisado que en cada matriz las estrategias retenidas nos aportarán un valor único y que luego de pasar por todas ellas son nueve las estrategias elegidas para realizar un desarrollo sostenido de nuestra industria elegida, estas estrategias retenidas nos van a permitir lograr el alcance de los objetivos de largo plazo de la industria del calzado peruano. La implementación de las nueve estrategias retenidas permitirá pasar de la situación actual a la situación deseada, a la cual llamamos visión.

Durante el desarrollo del presente capítulo hemos constatado que las validaciones de todas las estrategias retenidas con los criterios de validación de cada matriz permitirán que las mismas puedan cumplir cabalmente con llevar al cumplimiento de los tres objetivos de largo plazo y que se fundamentan en generar un incremento de la utilidad, incremento de la facturación y a elevar la cantidad de empleos en la industria, esto genera una ventaja competitiva perdurable para diferenciarnos de nuestros competidores.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo a D'Alessio (2015), la segunda parte del proceso estratégico es la implementación estratégica, la cual requiere de cuatro elementos claves: Objetivos de Corto Plazo (OCP), políticas, recursos, y estructura organizacional; siendo las personas y su grado de motivación, elementos claves para el éxito de esta etapa.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2014) indicó que los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Dicho de otra forma, más sencilla, son la suma de los objetivos de corto plazo los que dan como resultado el objetivo de largo plazo.

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo formulados en función a cada objetivo de largo plazo:

OLP 1: El año 2027, la utilidad bruta será de \$ 272 Millones (Hoy \$ 47 Millones).

- OCP 1.1: En el 2021, se incrementará la utilidad bruta de la industria del calzado en \$136 Millones y el 2027 será de \$272 Millones.
- OCP 1.2: En el 2021, se incrementará la cantidad calzados en 15.6 Millones de pares y el 2027 será de 31.2 Millones de pares.
- OCP 1.3: En el 2021, se capacitará el 50% de empleados de la industria del calzado invirtiendo \$13 Millones y el 2027 será capacitará el 70% de empleados invirtiendo \$32 Millones.
- OCP 1.4: En el 2021, las empresas certificadas con Iso 9001 y 14001 serán 4,193 y el 2027 serán 10,364.

OLP 2: El año 2027, se habrá generado 123 mil empleos (hoy 44 mil empleos).

- OCP 2.1: En el 2021, se generarán 70 mil empleos en la industria del calzado y el 2027 será de 123 mil empleos.

- OCP 2.2: En el 2021, se incrementará la capacidad instalada de la industria del calzado en 35% y el 2027 será de 75%.

OLP 3: El año 2027, se facturará \$ 900 Millones (Hoy \$ 217 Millones)

- OCP 3.1: En el 2021, se incrementará la producción de calzado en \$413 Millones anuales y el 2027 será de \$900 Millones.
- OCP 3.2: En el 2021, se incrementará la participación de la industria del calzado en el PBI en 0.5% y el 2027 será de 0.7%.
- OCP 3.3: Para el 2021, se incrementará la exportación de calzado en \$43 Millones y el 2027 será de \$163 Millones.
- OCP 3.4: Para el 2021, se disminuirá la importación de calzado en \$331 Millones y el 2027 será de \$115 Millones.
- OCP 3.5: En el 2021, el 10% de las empresas contarán con tecnología de última generación y el 2027 serán 20%.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Para ello se ha considerado agrupar estos recursos en cuatro grupos:

1. OCP 1.1: En el 2021, se incrementará la utilidad bruta de la industria del calzado en \$136 Millones y el 2027 será de \$272 Millones.
  - Recurso financiero: Capitales de inversión
  - Recurso humano: Especialistas financieros y logística
  - Recurso tecnológico: Equipamiento con tecnología actual, sistemas de información para la gestión empresarial.

2. OCP 1.2: En el 2021, se incrementará la cantidad calzados en 15.6 Millones de pares y el 2027 será de 31.2 Millones de pares.
  - Recurso material: Insumos de calidad.
  - Recurso financiero: Capitales de inversión.
  - Recurso humano: Empleados con certificación de calidad.
  - Recurso tecnológico: Equipamiento con tecnología actual, sistemas de información para la gestión empresarial.
3. OCP 1.3: En el 2021, se capacitará el 50% de empleados de la industria del calzado invirtiendo \$13 Millones y el 2027 será capacitará el 70% de empleados invirtiendo \$32 Millones.
  - Recurso material: Guías de procedimiento operativos
  - Recursos humanos: Expertos en fabricación de calzado
  - Recurso financiero: Presupuesto
  - Recurso intangible: Capacitaciones y metodologías de trabajo.
4. OCP 1.4: En el 2021, las empresas certificadas con Iso 9001 y 14001 serán 4,193 y el 2027 serán 10,364.
  - Recurso financiero: Capitales de inversión
  - Recurso humano: Especialistas en calidad y procesos
  - Recurso material: Insumos de calidad.
  - Recurso intangible: Metodologías de trabajo.
5. OCP 2.1: En el 2021, se generarán 70 mil empleos en la industria del calzado y el 2027 será de 123 mil empleos.
  - Recurso financiero: Remuneración a empleados.
  - Recurso humano: Estrategias de marketing, ventas y logística.

- Recurso tecnológico: Equipamiento con tecnología actual, sistemas de información para la gestión empresarial.
6. OCP 2.2: En el 2021, se incrementará la capacidad instalada de la industria del calzado en 35% y el 2027 será de 75%.
- Recurso financiero: Remuneración a empleados.
  - Recurso humano: Empleados especializados.
  - Recurso intangible: Capacitaciones, revisión y mantenimientos preventivos y correctos.
7. OCP 3.1: En el 2021, se incrementará la producción de calzado en \$413 Millones anuales y el 2027 será de \$900 Millones.
- Recurso humano: Empleados especializados.
  - Recurso tecnológico: Equipamiento con tecnología actual, sistemas de información para la gestión empresarial.
  - Recurso intangible: Capacitaciones y metodologías de trabajo
8. OCP 3.2: En el 2021, se incrementará la participación de la industria del calzado en el PBI en 0.5% y el 2027 será de 0.7%.
- Recurso humano: Expertos en negociación internacional.
  - Recurso tecnológico: Plataforma web de venta B2B
  - Recurso intangible: Capacitaciones en venta
9. OCP 3.3: Para el 2021, se incrementará la exportación de calzado en \$43 Millones y el 2027 será de \$163 Millones.
- Recurso material: Documentos para líneas de crédito y seguros para exportación.
  - Recurso financiero: Capitales de inversión.

- Recurso humano: Expertos en negociación internacional, especialista en control y seguimiento.
- Recurso tecnológico: Plataforma web de venta B2B

10. OCP 3.4: Para el 2021, se disminuirá la importación de calzado en \$331 Millones y el 2027 será de \$115 Millones.

- Recurso financiero: Capitales de inversión
- Recurso humano: Especialistas en marketing
- Recurso tecnológico: Plataforma web de venta B2B
- Recurso intangible: Medidas antidumping, publicidad para incentivar el consumo nacional.

11. OCP 3.5: En el 2021, el 10% de las empresas contarán con tecnología de última generación y el 2027 serán 20%.

- Recurso financiero: Capitales de inversión
- Recurso tecnológico: Equipamiento con tecnología actual, sistemas de información para la gestión empresarial.
- Recurso material: Insumos de calidad.
- Recurso intangible: Capacitaciones y metodologías de trabajo.

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

De acuerdo a D'Alessio (2015) las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Para el presente plan estratégico, se han definido las siguientes políticas de acuerdo a las estrategias establecidas en la Tabla 26.

Tabla 26

*Políticas de cada estrategia.*

N°	Estrategias	N°	Políticas
1	Exportar nuevos diseños de calzado a EEUU, Francia y Reino Unido para fortalecer la industria.	P1, P2, P6, P8	P1 = Promover la participación de los gremios y asociaciones en ferias internacionales.
2	Crear nuevos productos de alta gama para los mercados de EEUU, Francia y Reino Unido.	P3, P5, P10, P8, P9	P2 = Promover seguimiento a los tratados y/o acuerdos internacionales
3	Adecuar los procesos de fabricación de calzado para los nuevos productos de alta gama cumpliendo con los estándares de calidad mundial.	P3, P4, P7	P3 = Promover capacitaciones con instituciones extranjeras
4	Desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia.	P3, P4, P7	P4 = Incentivar la creatividad e innovación en las empresas.
5	Reestructurar los canales de venta existentes para impulsar las ventas a nivel mundial.	P2, P5, P8, P9	P5 = Impulsar los conglomerados de la industria
6	Generar alianzas estratégicas con empresas privadas para explotar los canales de distribución a nivel internacional.	P11	P6 = Promover líneas de financiamiento con entidades bancarias
7	Desarrollar la industria del calzado a través de la captación de capitales donde se muestren las cualidades de innovación y calidad.	P1, P5, P6, P7, P8, P9, P11	P7 = Promover estudios y proyectos de industrialización tecnológica
8	Generar economías de escala, a través del uso de tecnologías competitivas.	P1, P2, P5, P6, P7, P8, P9, P11	P8 = Fomentar alianzas estratégicas con proveedores nacionales e internacionales
9	Desarrollar la asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer las relaciones entre los participantes de la industria del calzado.	P1, P4, P6	P9 = Fomentar la descentralización de los clústeres
			P10 = Promover el consumo nacional
			P11 = Promover la formalización de las empresas productoras de calzado

#### 7.4. Estructura Organizacional de la industria del calzado

La Industria del Calzado Peruano es heterogénea, ya que está compuesta por empresas de diversa índole y tamaño, desde microempresas en su mayoría informales, las cuales representan el grueso de la industria, hasta grandes empresas totalmente formalizadas. Como ya se mencionó anteriormente un gran porcentaje de las empresas que conforman esta industria operan bajo la informalidad, lo cual hace más complicada la consecución de los objetivos trazados. Por tanto, teniendo presente la situación actual, así como la coyuntura en la que se desenvuelve la industria se ha propuesto la siguiente estructura:

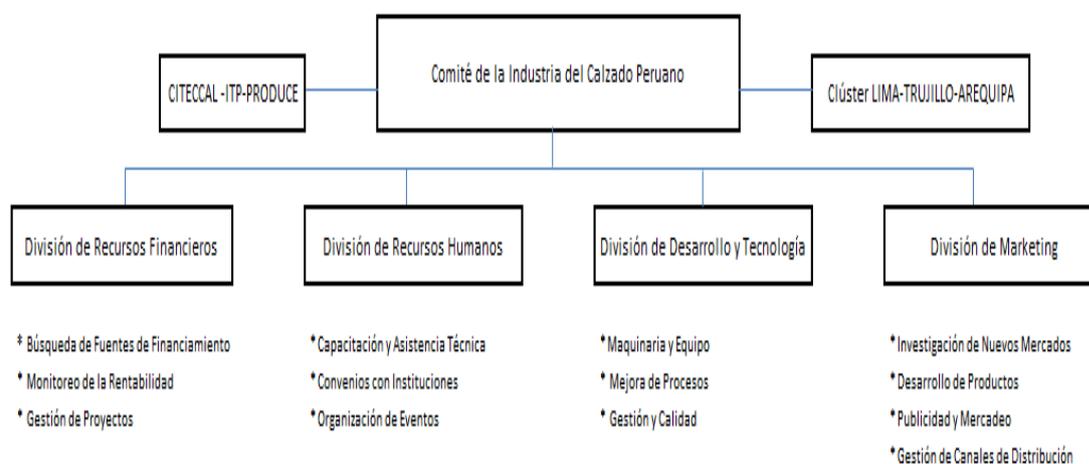


Figura 14. Propuesta de estructura Organizacional

Dicha propuesta responde a la necesidad urgente de fortalecer la industria, haciéndola rentable y autosostenible, enfocada en integrar esfuerzos mediante la creación de las divisiones mencionadas, las cuales estarán bajo la dirección de un Comité de la Industria del Calzado Peruano y contarán con el apoyo y asesoría del Instituto Tecnológico de la Producción, CITECCAL y Produce, además del trabajo conjunto con los clústeres de calzado.

#### 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Siendo la industria de la curtiembre una de las más contaminantes en cuanto a residuos tóxicos se refiere producto del proceso de fabricación de calzado, y sumado a la situación de informalidad en la que se desarrolla lo cual agrava aún más su situación, pues

son muy pocas las empresas que cuentan con maquinaria de última tecnología y desconocen el impacto negativo que causan sus procesos al medio ambiente, es imperativo contar con objetivos que permitan reducir dichos niveles de contaminación lo máximo posible, por lo cual es importante implementar con urgencia normas de gestión y protección medioambientales en los procesos productivos (Normas ISO), al mismo tiempo que se genere conciencia y responsabilidad social entre los trabajadores y líderes de las empresas de cuero y calzado.

### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

La industria del calzado peruano está conformada en su mayoría por unidades empresariales carentes de capacidad gerencial y liderazgo, estructuras familiares compuestas por no más de 10 trabajadores que se caracterizan por una escasa preparación técnica aprendida muchas veces en la práctica y que impactan de forma negativa en la calidad y diseño del producto. Dichos factores influyen en que la industria del calzado sea calificada como una industria limitada, con un deficiente conocimiento y dirección del recurso humano.

Uno de los objetivos de corto plazo que plantea el presente plan es el de la creación de centros de capacitación y asistencia técnica en colaboración con diferentes instituciones nacionales e internacionales del rubro, que permitan elevar los niveles de formación técnica y de gestión de los operarios y líderes de las empresas de la industria de calzado en el Perú.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2015) indicó que el proceso de implementación genera cambios estructurados y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. La implementación de las estrategias de formalización de la industria, así como la formación de conglomerados y clústeres pueden generar reacciones negativas en los principales actores de la industria del calzado, para ello es importante manejar una adecuada estrategia de comunicación que se centre en los beneficios que se obtendrán con aplicación de

estas, como dichas medidas favorecerán en la consolidación de la industria y generar mayores divisas, es importante comprometer a cada participante con el cambio.

Es importante indicar que la gestión del cambio siempre tendrá efectos que no son automáticos y mucho menos equivalentes a los resultados esperados, esto debido a que las personas se resisten al cambio, dado que pueden sentir temor, falta de control, riesgos en su estatus o confort, o simplemente por estar influenciadas en experiencias negativas, y para que el cambio ocurra se debe considerar a las personas como parte del proceso conociendo sus valores, creencias y motivaciones, por ello el cambio se debe dar fundamentalmente con los sentimientos; y las empresas que anhelan que sus empleados aporten valor agregado con su mente y corazón van a tener que aceptar que las emociones son esenciales para el nuevo estilo de gestión, es por ello que la industria del calzado debe aceptar el cambio fomentando la comunicación e información de cada agente involucrado en el proceso, que exista mayor participación en las decisiones de los cambios, que haya facilitación y apoyo de todos los agentes y que las negociaciones estén de por medio por algo valioso para la disminución de la resistencia, de esta manera podemos asegurar los objetivos de corto plazo logren alcanzar los objetivos de largo plazo y cumplimiento de la visión. Torres, M. M., URENDA, S., & Fernández, F. T. (2015).

## **7.8. Conclusiones**

En esta etapa de implementación se han definido 11 objetivos de corto plazo, los mismos que han sido elaborados de tal forma que sean medibles y cuantificables y que, a lo largo de la implementación de las estrategias en el lapso de 10 años, permitirán el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Todos los tipos de recursos asignados a cada objetivo de corto plazo permitirán que estos puedan ser dosificados y servir como insumos que ingresarán al proceso de desarrollo de las estrategias, que a su vez determinarán el cumplimiento de los objetivos de corto plazo.

Se han definido 11 políticas para las nueve estrategias retenidas que servirán como lineamiento para la implementación de dichas estrategias a lo largo del lapso de 10 años.

Se desarrollará una nueva estructura de la industria, necesaria para fortalecerla, hacerla más rentable y auto sostenible, incorporando para ello normas de gestión y protección del medio ambiente y gestionando el cambio con participación activa y compromiso auténtico de los líderes y miembros de cada gremio o asociación.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Si buscamos el crecimiento de la industria del calzado peruano, esta no debe ser comprometida con el estado peruano, dado que los controles y la burocracia hacen un aprendizaje con resultados desfavorables, que detienen el crecimiento de la industria, reflejando inestabilidad en la economía. Es por ello que los microempresarios y toda la industria del calzado peruano, deben por si mismos velar por el crecimiento y mejora cotidiana de las actividades como parte de sus procedimientos y procesos internos en la evaluación, producción y distribución del calzado.

El aprendizaje interno, parte de todos los empleados, que va desde el personal técnico o soporte hasta las gerencias de línea, así mismo los sistemas de información juegan un papel muy importante para las personas y el negocio, dado que estas herramientas llevan el control de todas las actividades que se realizan en la organización, y efectivizar el desarrollo de las mismas. De acuerdo a la estructura, y definición de procesos críticos, se deben monitorear aquellas actividades definidas como críticas, que esperan ser gestionadas con herramientas de control y ser mejoradas constantemente para incrementar la efectividad en la organización, a través de las propuestas que se realicen y las innovaciones que aporten valor agregado a la mejora de los procesos, tal como lo indica Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001).

Dentro de los objetivos de corto plazo, se han identificado 5 objetivos de los cuales buscan incrementar resultados positivos y favorables sobre la producción de calzado con altos niveles de calidad y diseños exclusivos que permitan mejorar los procesos internos de las industrias de calzado a nivel nacional. Los objetivos propuestos en esta perspectiva buscan aumentar el índice de capacitación de los empleados de la industria del calzado peruano (ver Tabla 27).

Tabla 27

*Indicadores de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.*

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Formula
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>			
OCP 1.3	En el 2021, se capacitará el 50% de empleados de la industria del calzado invirtiendo \$13 Millones y el 2027 será capacitará el 70% de empleados invirtiendo \$32 Millones	Índice de capacitación	Índice de capacitación $\geq 70\%$

### 8.1.2. Procesos

Todos los procesos de la industria del calzado peruano, deben ser estandarizados y debidamente certificados por una ISO, que permita generar un producto de alta calidad y con diseños diferenciados, así mismo estos procesos deberán estar formulados en documentos que garanticen la formalidad y trazabilidad de uso y aplicación en la organización. Estos procesos deben ser monitoreados en función a los indicadores que se plantea la organización y deben ser constantemente evaluados y deben ser mejorados continuamente, ya que todo el personal de la organización y dueños del proceso deben conocer al detalle su funcionamiento, y para este caso los procesos fundamentales de los cuales la industria del calzado peruano debe estar constantemente monitoreando, son selección de insumos, maquina de corte, montado, ensuelado, acabado, pigmentado, empaque y embalaje.

Es fundamental que los resultados de los procesos indicados líneas arriba, generen resultados sin afectar el medio ambiente, por lo que se recomienda que especializaste en el cuidado ambiental evalúen la generación de residuos que puedan poner en riesgo la vida humana y el medio ambiente.

Dentro de los objetivos de corto plazo, se han identificado 11 objetivos, que ayudaran a complementar parte de las políticas y mejorar en los procedimientos internos de la industria del calzado peruano, ya sea a través de la tecnología, convenios con universidades, capacitaciones al personal de planta y gerencias de línea, y la formalización de los incentivos para cultivar y concientizar mejoras en la productividad sin afectar el medio ambiente.

Los objetivos propuestos en esta perspectiva buscan generar mayor empleabilidad en la industria del calzado peruano (ver Tabla 28).

Tabla 28

*Indicadores de perspectiva proceso.*

	<b>Objetivos de Corto Plazo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>
<b>Perspectiva Proceso</b>			
OCP 2.1	En el 2021, se generarán 70 mil empleos en la industria del calzado y el 2027 será de 123 mil empleos	Avance de empleados contratados	Empleos generados $\geq$ 123 mil
OCP 3.4	Para el 2021, se disminuirá la importación de calzado en \$331 Millones y el 2027 será de \$115 Millones	Porcentaje de participación de mercado mundial	Importación de calzado $\geq$ \$115 Millones
OCP 2.2	En el 2021, se incrementará la capacidad instalada de la industria del calzado en 35% y el 2027 será de 75%	Porcentaje de capacidad instalada	Capacidad instalada de la industria $\geq$ 75%
OCP 1.4	En el 2021, las empresas certificadas con Iso 9001 y 14001 serán 4,193 y el 2027 serán 10,364.	Índice de incremento anual	Índice de incremento anual $\geq$ 16%
OCP 3.5	En el 2021, el 10% de las empresas contarán con tecnología de última generación y el 2027 serán 20%.	Índice de empresas con tecnología de punta	Empresas con tecnología de punta $\geq$ 20%

### 8.1.3. Clientes

Tal como lo expresa nuestra visión, la industria del calzado busca posicionarse como líder en el mercado nacional y segundo productor y exportador a nivel de la región, por lo que dependerá del grado de satisfacción que la industria del calzado logre captar en ellos, así mismo dependerá del cómo la industria llegue a todos los clientes para mantener la sostenibilidad de las ventas y facturación con los grandes proveedores de suministros. Es por ello que se han identificado cuatro objetivos de corto plazo que apoyan a la perspectiva del cliente, los mismos que deben mantener la sostenibilidad de la cartera de clientes, ya sea a través de las campañas publicitarias, ferias nacionales e internacionales y exportaciones en nuevos nichos de mercado.

Los objetivos propuestos en esta perspectiva buscan incrementar la exportación de la industria del calzado peruano (ver Tabla 29).

Tabla 29

*Indicadores de perspectiva del cliente.*

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Formula
<b>Perspectiva del Cliente</b>			
OCP 3.3	Para el 2021, se incrementará la exportación de calzado en \$43 Millones y el 2027 será de \$163 Millones	Porcentaje de participación de mercado mundial	Exportación de calzado $\geq$ \$163 Millones
OCP 1.2	En el 2021, se incrementará la cantidad calzados en 15.6 Millones de pares y el 2027 será de 31.2 Millones de pares	Avance de pares de calzado producido	Cantidad calzados $\geq$ 31.2 Millones de pares

**8.1.4. Financiera**

Desde el punto de vista financiero, se han identificado tres objetivos que tienen relación con la rentabilidad y el crecimiento, los mismos que permiten la supervivencia, el triunfo, y la prosperidad de toda la organización, la supervivencia se mide con el cash flow, es decir los beneficios más las amortizaciones, el éxito se mide con el aumento de los ingresos y las ventas, y las prosperidades, se medirá por el porcentaje de incremento del mercado, por segmento etc.

Para el presente caso, se tienen identificado tres objetivos de corto plazo, en donde se puede indicar que existirá un incremento en la industria de calzado a 30%, así mismo se ha definido una participación mayor en el PBI y el volumen de facturación.

Los objetivos propuestos en esta perspectiva buscan generar incrementar la utilidad bruta de la industria del calzado peruano (ver Tabla 30).

Tabla 30

*Indicadores de perspectiva financiera.*

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Formula
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP 1.1	En el 2021, se incrementará la utilidad bruta de la industria del calzado en \$136 Millones y el 2027 será de \$272 Millones	Avance de utilidad bruta	Utilidad $\geq$ \$272 Millones
OCP 3.1	En el 2021, se incrementará la producción de calzado en \$413 Millones anuales y el 2027 será de \$900 Millones	Índice de productividad	Producción de calzado $\geq$ \$900 Millones
OCP 3.2	En el 2021, se incrementará la participación de la industria del calzado en el PBI en 0.5% y el 2027 será de 0.7%	Tasa de participación	Participación de la industria $\geq$ 0.7%

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

A continuación, se presenta el tablero de control balanceado para la industria del calzado peruano, en donde se muestran todos los objetivos a corto plazo, los indicadores que corresponden, las unidades en que las evaluaremos y los participantes, tal como se muestra en la Tabla 31.

Tabla 31

*Tablero de Control Balanceado para la industria del calzado peruano.*

	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades de Medida	Meta
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP 1.1	En el 2021, se incrementará la utilidad bruta de la industria del calzado en \$136 Millones y el 2027 será de \$272 Millones	Avance de utilidad bruta	%	Incrementar la utilidad bruta en \$ 272 Millones
OCP 3.1	En el 2021, se incrementará la producción de calzado en \$413 Millones anuales y el 2027 será de \$900 Millones	Índice de productividad	%	Incrementar la producción de calzado en \$900 Millones
OCP 3.2	En el 2021, se incrementará la participación de la industria del calzado en el PBI en 0.5% y el 2027 será de 0.7%	Tasa de participación	%	Incrementar el % del PBI por producción de calzado en 0.7%
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP 3.3	Para el 2021, se incrementará la exportación de calzado en \$43 Millones y el 2027 será de \$163 Millones	Porcentaje de participación de mercado mundial	%	Incrementar la exportación de calzado en \$163 Millones
OCP 1.2	En el 2021, se incrementará la cantidad calzados en 15.6 Millones de pares y el 2027 será de 31.2 Millones de pares	Avance de pares de calzado producido	Real / Esperado	Incrementar la cantidad calzados en 31.2 Millones de pares
<b>Perspectiva Proceso</b>				
OCP 2.1	En el 2021, se generarán 70 mil empleos en la industria del calzado y el 2027 será de 123 mil empleos	Avance de empleados contratados	Real / Esperado	Generar 123 mil empleos
OCP 3.4	Para el 2021, se disminuirá la importación de calzado en \$331 Millones y el 2027 será de \$115 Millones	Porcentaje de participación de mercado mundial	%	Disminuir la importación de calzado en \$115 Millones
OCP 2.2	En el 2021, se incrementará la capacidad instalada de la industria del calzado en 35% y el 2027 será de 75%	Porcentaje de capacidad instalada	%	Incrementar la capacidad instalada de la industria del calzado en 75%
OCP 1.4	En el 2021, las empresas certificadas con Iso 9001 y 14001 serán 4,193 y el 2027 serán 10,364.	Índice de incremento anual	%	Incrementar el # de empresas con Iso 9001 y 14001 al 2027 a 10,364
OCP 3.5	En el 2021, el 10% de las empresas contarán con tecnología de última generación y el 2027 serán 20%.	Índice de empresas con tecnología de punta	%	Incrementar el # de empresas con tecnología de punta en 20%
<b>Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento</b>				
OCP 1.3	En el 2021, se capacitará el 50% de empleados de la industria del calzado invirtiendo \$13 Millones y el 2027 será capacitará el 70% de empleados invirtiendo \$32 Millones	Índice de capacitación	TIR	Capacitar al 70% de empleados de la industria del calzado invirtiendo \$32 Millones

### 8.3. Conclusiones

Mediante las cuatro perspectivas integradas en el tablero de mando de control, se puede concluir que los objetivos de corto plazo se encuentran alineados al plan estratégico y a la visión de la organización, de tal manera que permite medir los resultados obtenidos en la implementación de las estrategias sobre los objetivos de largo plazo, permitiendo tomar medidas u acciones correctivas en el tiempo ideal y asegurar el cumplimiento de las estrategias y el logro de los objetivos de largo plazo.



## Capítulo IX: Competitividad de la industria del calzado

### 9.1. Análisis Competitivo de la industria del calzado

Actualmente, no existen nuevos países que quieran incursionar en la industria del calzado, salvo los que actualmente lideran la mayor facturación en ella, como Brasil, este se sigue manteniendo líder en Sudamérica y maneja costos por debajo del promedio peruano. Frente a ello es importante aprovechar las oportunidades propias de la industria y el enfoque que se quiere abordar, que es llevar a la industria peruana a incrementar la calidad como bandera hacia el exterior.

Respecto a los competidores que se encuentran dentro del mercado interno y frente al consumo peruano de calzado, según la INTRACEN al 2015 el Perú realizó la importación de calzado desde China lo cual representa el 60.9% del total de las importaciones en el país, en segunda posición se encuentra Vietnam con 14.7%, en tercer y cuarto lugar se ubican los países de Brasil e Indonesia con 7.8% y 7.2% respectivamente; en total el Perú importó en total 379,349 miles de dólares (ver Tabla 33), esta sobre oferta de calzado ha desplazado a la producción peruana hacia importes mucho menores a los esperados, haciendo que la industria se vea debilitada, un ejemplo claro es lo indicó El Comercio (2014, 14 de mayo), en el departamento de la Libertad “el año 2014 se dejó de fabricar aproximadamente ocho millones de pares de zapatos en la región debido a la importación indiscriminada de calzado chino” (s.p.).

Por otro lado, la posición que tiene la industria del calzado peruano frente a sus competidores en cuanto a exportaciones mundiales refleja que China posee el 40.10% de la participación del mercado, seguido de Vietnam e Italia con 9.3% y 7.8% respectivamente, Italia es nuestro principal referente, pues es el modelo de industria que buscamos y por ello nuestra industria apunta a obtener los diseños y la calidad reconocida que este país posee en el mundo. Brasil es el líder en la región Sudamericana y Perú ocupa el cuarto puesto dentro

de la misma región, nuestro principal competidor es Chile al cual debemos alcanzar desplazándolo de su segundo puesto.

Tabla 32

*Principales países exportadores de calzado hacia el Perú*

Exportadores	Valor importada en 2015 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Perú (%)
China	242,052	60.9
Vietnam	58,522	14.7
Brasil	31,043	7.8
Indonesia	28,726	7.2
India	7,152	1.8
Ecuador	6,052	1.5
Camboya	4,956	1.2
Zona franca	2,944	0.7
Italia	2,586	0.7
Malasia	2,158	0.5
Otros	11,158	2.8
<b>Total</b>	<b>397,349</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Tomado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||64|||2|1|1|2|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||64|||2|1|1|2|1|2|1|1)

Tabla 33

*Principales países exportadores de calzado en el mundo*

Exportadores	Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Participación en las exportaciones mundiales (%)	Ranking
Mundo	133,779,110	100	
China	53,609,479	40.1	1
Vietnam	12,438,847	9.3	2
Italia	10,491,671	7.8	3
Indonesia	4,507,025	3.4	6
Brasil	1,114,316	0.8	17
Chile	141,549	0.1	51
Colombia	38,425	0	71
Perú	26,873	0	78
Ecuador	25,708	0	79
Argentina	15,125	0	85
Paraguay	14,460	0	86
Uruguay	956	0	119
Venezuela	692	0	126

*Nota.* Tomado de

[http://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||64|||2|1|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|604|||64|||2|1|1|1|1|1|2|1|1)

Respecto a los proveedores, los principales insumos vienen de las industrias conexas como la maderera, del caucho, ganadera y química. El principal insumo que abastece a la industria de calzados en Perú es el de curtimiento que provee de cuero al mercado peruano y constituye su principal materia prima. El escenario actual es que el cuero ya procesado obtenido de las empresas que conforman la industria de curtiembre, presenta una alta demanda en los mercados internacionales debido a su bajo costo de producción. El cuero de calidad Premium se exporta a Italia y España, quedando el de menor calidad para consumo local, con lo cual se reduce la oferta de cuero para la industria de calzado nacional. Existe una informalidad de 60% en los productos de cuero y curtiembre, perjudicando de manera directa a la competitividad, además otro factor que impacta en la industria es la exportación del cuero a otros mercados reduciendo así la producción de calzado.

Respecto a la negociación con los compradores, se sabe que la actual coyuntura de los mercados extranjeros como el europeo y el norteamericano, están experimentando actualmente una crisis económica, así como altas tasas de desempleo, cuyo consumo interno ha disminuido, por lo que existe un exceso de oferta de calzado a nivel mundial. Por otro lado, la decisión de compra de calzado está determinada por las nuevas tendencias de moda, la calidad y el precio, por lo que se puede indicar que el comprador no cuenta con un poder de compra representativo, ya que las compras no se dan por volumen, sino al detalle.

Como último punto la amenaza de los productos sustitutos para el calzado peruano que en su mayoría produce sobre insumos de piel de vacuno, está dada por calzado producido con materiales sintéticos. Los calzados generados con material sintético debilitan el dinamismo de la industria del calzado de cuero, pues al ser un insumo de bajo precio y que no puede ser producido a gran escala en el Perú por las debilidades propias de la industria generan que sea necesario importar productos de los principales países exportadores a nivel mundial como son China, Vietnam, Indonesia y Brasil.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la industria del calzado

La implementación de nueve estrategias permitirá que la industria del calzado desarrolle ventajas competitivas, la primera se enfoca a incrementar la oferta de calzados hacia el exterior, para ello se requiere de zonas industriales estratégicas, que desarrollen los clúster existentes, esto favorecerá a su vez a la formalización de las empresas de la industria promoviendo la certificación en calidad, con productos que cumplan con los estándares mundiales para que el país pueda competir en un mercado cada vez más exigente y posicionarse como uno de los países a nivel mundial con mayor participación de mercado en el segmento de gama alta.

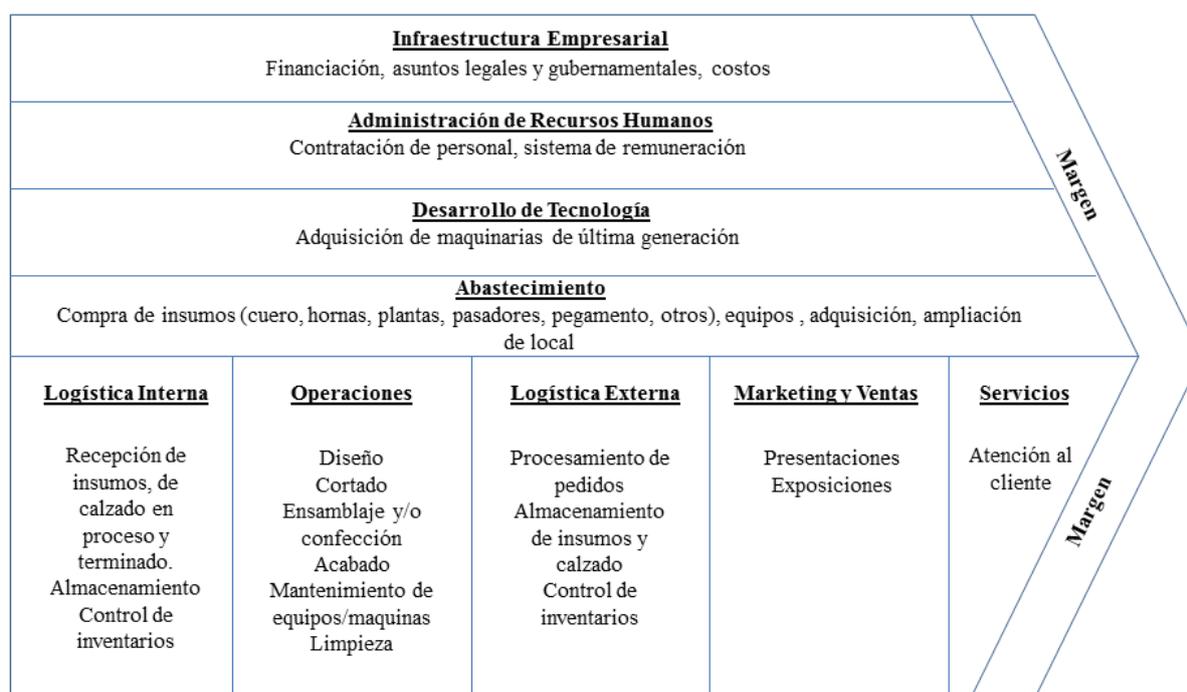


Figura 15. Cadena de valor de la Industria del Calzado Peruano.

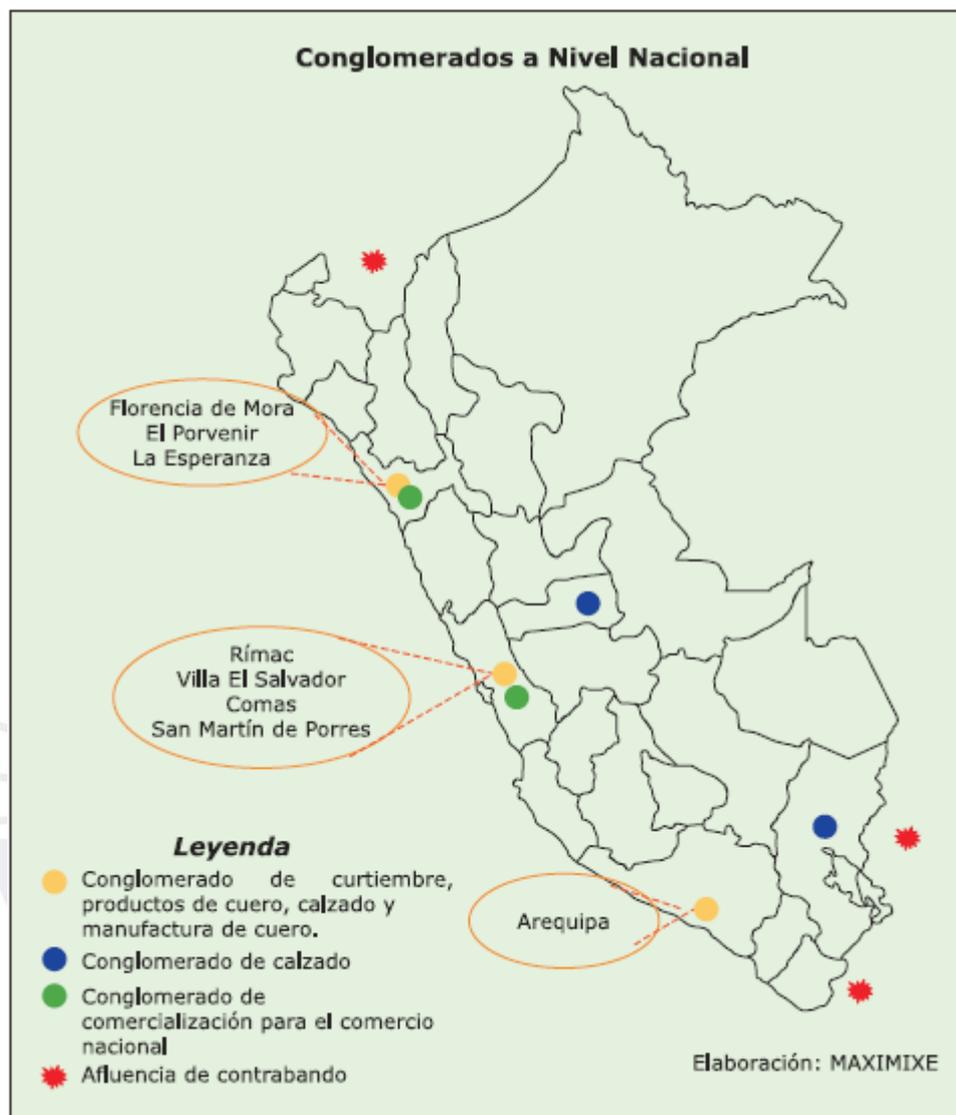
Bajo el análisis de la cadena de valor descomponemos la industria de calzado peruano (ver Figura 15), en ella podemos evidenciar que existe una oportunidad en obtener financiamiento de inversores extranjeros, leyes que aseguran una competencia justa en el mercado. En administración de recursos humanos se tiene una ventaja en la disponibilidad de mano de obra a bajo costo, además de contar con personal con experiencia en la fabricación

de calzado y un sistema de remuneración en función a la cantidad de calzado producida o producto en etapa de producción. Durante los últimos años Italia viene apoyando con maquinaria de tecnología de última generación. La presencia de las industrias madereras, del caucho y plástico, química y ganadera favorecen el abastecimiento de los principales insumos para la producción de calzado, sumado a ello, acceso a equipos y disponibilidad de terrenos para ampliar los talleres de producción. La logística interna y externa se encuentra con la capacidad de atender la demanda, en operaciones el proceso de producción se encuentra identificada etapa por etapa con personal con experiencia. En marketing y ventas periódicamente se desarrollan exposiciones y/o presentaciones de los principales productores de calzado del país; y por último el servicio de atención al cliente el cual es brindado por algunas empresas formalizadas en la industria del calzado.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la industria del calzado**

Actualmente los potenciales clústeres identificados en la industria del calzado son: (a) La Libertad (Trujillo), (b) Arequipa, y (c) Lima; entre los tres departamentos se concentra el 78.8% de empresas del giro calzado (2,647) (ver Figura 16). También existen conglomerados de menor tamaño en Huancayo y Puno que comercializan en el sector calzado, pero de una manera menos representativa, en estos conglomerados se vienen desarrollando actividades dentro del proceso de fabricación del calzado utilizando los insumos proporcionados por las industrias conexas, entre las principales actividades que se realizan dentro de los conglomerados podemos identificar actividades como preparación y teñido de pieles, curtiembre y acabados en cuero, diseño, fabricación de hormas, tacos y suelas, fabricación de calzado y manufacturas de cuero, entre otras actividades secundarias. Las estrategias retenidas y enfocadas al desarrollo de nuevos clústeres en las zonas más potenciales del país buscan fortalecer la industria y mejorar el dinamismo comercial para minimizar sus costos y mejorar su competitividad, buscando economías de escala, evidenciando la ventaja

competitiva de los productos que se generan en la industria del calzado peruano, lo cual permitirá aportar al cumplimiento de los objetivos de largo plazo planteados y generar mayor rentabilidad y ventas en la industria.



*Figura 16.* Conglomerados a nivel nacional.  
Tomado de “Plan Operativo Exportador del Sector Cuero, Calzado, y Artículos Complementarios”, por Ministerio de Comercio Exterior, 2006  
([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003))

#### 9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

De acuerdo a las estrategias retenidas para la industria del calzado, se han identificado desarrollar clústeres en zonas potenciales para fortalecer la industria en costos y eficiencia, así mismo, desarrollar asociatividad entre las empresas de los clústeres existentes y fortalecer

las relaciones entre los participantes de la industria del calzado, esto conllevará a potenciar el mercado con productos innovadores y creativos que permitan a la industria ser más competitiva y generar mayor facturación en beneficio del país y de la industria de calzado peruano.

### **9.5. Conclusiones**

Existen tres potenciales clústeres en la industria del calzado, que a través de las estrategias ya definidas permitirán el desarrollo de la industria a un nivel óptimo y convertirla en una ventaja competitiva en el corto plazo, generando sinergia entre la industria y las industrias conexas, de esta manera se asegurará el proceso de transformación hacia economías de escala, incremento de la calidad de los productos, tecnificación de la producción e innovación de diseños, logrando alcanzar la visión planteada para la industria en el 2027.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integra permite llevar un adecuado control de los procesos estratégicos y a realizar los ajustes que sean necesarios. Con el tablero integral se obtiene una visión completa del planeamiento estratégico a implementar, este tablero ayuda a relacionar los objetivos de corto y largo plazo con los indicadores definidos en el tablero de control.

### 10.2. Conclusiones Finales

1. La falta de un óptimo planeamiento estratégico de la industria del calzado en el Perú acorde a su situación actual, no ha permitido el desarrollo y fortalecimiento de la industria nacional, cediendo participación al consumo de calzado importado. Ello ha conllevado a que la industria busque un nuevo nicho de mercado donde concentrar su producción.
2. La industria de calzado peruano es una industria poco desarrollada aún, con escasa visión gerencial y de liderazgo lo cual ha limitado la capacidad de sus empresarios y no ha permitido aprovechar la calidad de los insumos principalmente del cuero, ni generar un valor agregado al producto final perdiendo competitividad frente a las industrias de otros países.
3. Debido a la informalidad en la que operan las empresas que conforman la industria de calzado en el país, se ha incurrido en mayores costos, reduciendo el margen de utilidad esperado.
4. Otro problema vinculado a la informalidad es el bajo nivel tecnológico que existe en la industria, así como los bajos niveles de tecnificación en mano de obra, lo cual limita la innovación de nuevos diseños y la optimización de los procesos de producción.

5. Existe poca capacitación o especialización en la producción de calzado, a pesar de contar con talleres brindados por CITECCAL, siendo insuficientes para lograr la estandarización de los procesos y productos de alta calidad.
6. Existe un desarrollo limitado en los clústeres, contribuyendo al incremento de la participación del calzado asiático en el mercado interno, lo cual genera menores ventas conllevando finalmente al cierre de empresas y por consiguiente al debilitamiento de la industria.
7. La industria del calzado peruano no ha logrado producir calzado diferenciado para satisfacer las exigencias de los consumidores que siguen las tendencias de moda en el mundo, por lo cual no ha podido alcanzar una posición ventajosa en mercados potenciales.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

- Implementar el presente plan estratégico. El responsable de la implementación del plan debe ser el Comité de la Industria del Calzado Peruano, quien es la máxima autoridad de acuerdo a la estructura organizacional propuesta para la industria del calzado.
- Buscar constantemente fuentes de financiamiento con diversas instituciones, a cargo de la División de Recursos Financieros del Comité de la Industria del Calzado Peruano, que permitan la renovación tecnológica de la industria a fin de impulsar la innovación de nuevos diseños y la optimización del proceso de producción de calzado para poder ser más competitivos.
- Capacitar constantemente a los líderes en temas de gestión empresarial y liderazgo, siendo organizado por la División de Recursos Humanos del Comité de la Industria del Calzado Peruano.

- Fabricar calzado diferenciado, de preferencia con material de cuero natural debido a las ventajas que posee frente a otro tipo de materiales logrando una ventaja competitiva en cuanto a calidad del producto.
- Asociar a todas las microempresas de la industria, lo cual permitirá tener una mayor producción a escala, inversión en tecnología, mayor aporte en innovación.
- Consolidar los clústeres nacionales de calzado con el ingreso de otros actores como entidades financieras, proveedores, inversionistas, entre otros.
- Desarrollar de manera sostenible de la industria a través de sociedades con CITECCAL, ITP, entre otros entes.

#### **10.4. Futuro de la industria del calzado**

1. Con el conocimiento adquirido en la elaboración del planeamiento estratégico de la industria del calzado, sumado al análisis del entorno, las fortalezas y las debilidades; se ha establecido cuales son las estrategias necesarias para que la industria del calzado en el Perú se logre desarrollar y se tenga en el futuro:
2. Empresas formalizadas, con visión a mediano y largo plazo, con un mayor conocimiento del mercado y su potencial interno y externo.
3. Fortalecimiento de los clústeres en los tres centros de producción más importante de país como son Lima, La Libertad, y Arequipa, además de la formación de otros centros de producción que abastezcan a la industria como por ejemplo en las ciudades de Huancayo, Pucallpa, Tarapoto, entre otros.
4. Impulsar la producción del calzado a economías de mediana y gran escala que posicione al Perú en el segundo lugar de la región como mayor productor y exportador.

5. Una industria consolidada y posicionada en calidad e innovación en calzado, con precios competitivos a nivel nacional, generadora de empleos y aportando en el PBI nacional.
6. Incrementar la facturación al 2027 de USD 900 MM. mejorando la eficiencia de la industria a través de la investigación y desarrollo; y alcanzando una utilidad bruta de 272 MM. para el mismo año.



Figura 17. Infografía industria de calzado en el Perú 2027.



## Referencias

- Acuerdos Comerciales (2017, 20 de enero). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado de:  
[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)
- Aquino, C. (2013). *El Perú y los países del Asia-Pacífico: razones para una mayor vinculación económica y comercial*. *Agenda Internacional*, 2(4), 15-25.
- Alide (2017). *Fuentes de Financiamiento y Oportunidades de Inversión*. Recuperado de  
[http://www.alide.org.pe/download/Publicaciones/ffoi12\\_2.pdf](http://www.alide.org.pe/download/Publicaciones/ffoi12_2.pdf)
- Álvarez J., Oporto A. & Villar M. (2011, agosto). *Plan de negocio para un atelier de calzado de lujo en la ciudad de Lima*. Recuperado de:  
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/273855/1/Plan+de+Nego+cio+para+un+Atelier+de+Calzado+de+Lujo+en+Lima.pdf>
- Alfonso Morante (2016, 22 de diciembre). *Análisis de la situación del sector de calzado y marroquinería en 2016*. Recuperado de: <https://www.alfonsomorant.com/analisis-de-la-situacion-del-sector-de-calzado-y-marroquineria-en-2016/>
- América Noticias (2016, 13 de octubre). *Emma Watson: ¿Por qué lució calzado hecho en Perú?*. Recuperado de: <http://www.americatv.com.pe/noticias/espectaculos/emma-watson-que-lucio-calzado-hecho-peru-n250559>
- América Economía. (2011, 22 de marzo). *Industria peruana crecería alrededor de 13% en primer trimestre del año*. Recuperado de  
<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/industria-peruana-creceria-alrededor-de-13-en-primer-trimestre-del-ano>
- Andina. (2008, 25 de septiembre). *Sector calzado se revitaliza pese a informalidad ascendente a 70% (especial)*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-calzado-se-revitaliza-pese-a-informalidad-ascendente-a-70-especial-195641.aspx>

Andina (2011, 9 de octubre). *El 96.7% de productores de calzado en Perú son microempresas*. Recuperado de: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-967-productores-calzado-peru-son-microempresas-381243.aspx>

Andina. (2015, 11 de abril). *Usan novedoso sistema tecnológico para fabricar calzado de seguridad industrial*. <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-usan-novedoso-sistema-tecnologico-para-fabricar-calzado-seguridad-industrial-551325.aspx>

Banco Mundial (2017). *Doing Business. Midiendo Regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

Banco Mundial (2017). Población, total. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>

Banco Mundial (2016). *Índice de facilidad para hacer negocios*. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>.

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2017). *Cronograma de sesiones de aprobación del Programa Monetario*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/Nota-informativa-2017-01-12-1.pdf>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2017). *BCRPData PBI*. Recuperado de: <https://estadísticas.bcrp.gob.pe/estadísticas/series/anuales/resultados/PH04023AA/html>

Country Meters (2017). *Reloj de población de Francia*. Recuperado de <http://countrymeters.info>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú.

- Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas [CITECCAL]. (2017). *Boletín Informativo*. Recuperado de <http://citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/11/BOLETIN-OFICIAL-ENE-17-1.pdf>
- Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas [CITECCAL]. (2017). CITECCAL. Recuperado de <http://citeccal.com.pe/nosotros/>
- Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas [CITECCAL]. (2016). *Boletín Informativo. Cuero, Calzado y Accesorios*. Recuperado de <http://www.citeccal.com.pe/wp-content/uploads/2016/05/BOLETIN-INFORMATIVO-FEBRERO-2016.pdf>
- Centro de desarrollo Industrial (2016). *Sociedad Nacional de Industrias. Informe Global de tecnología de la Información*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/GITR2016.html>
- Correo. (2016, 23 de octubre). *Industria del calzado en La Libertad está en caída*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/industria-del-calzado-en-la-libertad-esta-en-caida-706357/>
- Correo (2014, 10 de noviembre). *Tecnologías limpias para la industria del calzado*. Recuperado de: <http://diariocorreo.pe/perfiles/tecnologias-limpias-para-la-industria-del-calzado-544070/>
- Connect Américas (2016). *El calzado peruano avanza en el mercado internacional*. Recuperado de: <https://connectamericas.com/es/content/el-calzado-peruano-avanza-en-el-mercado-internacional#>
- D'Alessio F. (2015). *Enfoque Estratégico: Un enfoque de Gerencia*. (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

- Defensoría del Pueblo. (2017). *Conflictos sociales activos por departamentos*. Recuperado de:  
<http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/conflictosactivos.php>
- El Comercio (2015, 10 de marzo). *Pymes locales de calzado firman acuerdo con asociación italiana*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/pymes-locales-calzado-firman-acuerdo-asociacion-italiana-186488>
- El Comercio (2015, 15 de abril). *La tecnología que fabrica calzado industrial ecológico*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/tecnologia-que-fabrica-calzado-industrial-ecologico-noticia-1804083>
- El Comercio (2014, 29 de junio). *Baja la producción de calzado en El Porvenir*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/la-libertad/baja-produccion-calzado-porvenir-335339>
- El Comercio (2014, 14 de mayo). *El año 2014 se dejó de producir ocho millones de pares de zapatos*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/14-05-2015/el-ano-2014-se-dejo-de-producir-ocho-millones-de-pares-de-zapatos>
- El Comercio (2014, 6 de marzo). *El Perú es uno de los mercados favoritos para invertir*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-mercados-favoritos-invertir-167163>
- El Comercio (2013, 15 de julio). *¿En realidad el puerto del Callao es el 'hub' de la región?* Recuperado de: <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/realidad-puerto-callao-hub-region-noticia-1604132>
- El Calzado (2016, 5 de abril). *El consumo del calzado en el mundo*. Recuperado de:  
<http://revistadelcalzado.com/el-consumo-de-zapatos/>
- El Peruano. (2017, 8 de junio). *Bono para pymes favorecerá avance de agroexportaciones*.  
<http://www.elperuano.com.pe/noticia-bono-para-pymes-favorecera-avance-agroexportaciones-56516.aspx>

- Instituto Tecnológico de la Producción [ITP] (2016, enero). Boletín Informativo Estudio de Mercado EM (2014, diciembre). *El Mercado de Calzado en Brasil*. Recuperado de: <http://www.ctcr.es/es/estudios-icex?download=601:el-mercado-del-calzado-en-br&start=40>
- Exportaciones del Perú. (2015, 9 de marzo). Re: Calzado peruano de cuero de alta calidad enfrenta con éxito al fabricado [Web log messages]. Recuperado de <http://exportacionesdelperu.blogspot.pe/2015/03/calzado-peruano-de-cuero-de-alta.html>
- EXPRO (2006). *Programa de Promoción de Exportaciones para las micro, pequeñas y medianas empresas. Estudio de calzado en el mercado europeo*. Recuperado de [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnadf765.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnadf765.pdf)
- Expo Detalles Perú (2017). *Sobre la feria*. Recuperado de: <https://expodetallesperu.pe/>
- Eurostat Statistics Explained (2015). *File: Estimated hourly labour costs*. Recuperado de [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Estimated\\_hourly\\_labour\\_costs,\\_2015\\_\(%C2%B9\)\\_\(EUR\)\\_YB16.png#file](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Estimated_hourly_labour_costs,_2015_(%C2%B9)_(EUR)_YB16.png#file)
- Fernández, A.M. (2009). *Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en el Perú*. (Tesis para Optar el grado académico de doctor en Contabilidad y Finanzas). Recuperado de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/340/1/fernandez\\_ml.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/340/1/fernandez_ml.pdf).
- Fernández, M. (2009). *Estandarización de los procesos de la producción y su incidencia en la eficiencia de la gestión en la industria del calzado en el Perú*. (Tesis doctoral, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú). Recuperado de

[http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/340/1/fernandez\\_ml.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/340/1/fernandez_ml.pdf)

Flasco, N. S. (1997). *Chile-Bolivia-Perú: Los nuevos desafíos de la integración*. Recuperado de [http://www.fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/0988-001\\_g.pdf](http://www.fes-seguridadregional.org/images/stories/docs/0988-001_g.pdf)

Federación de Industrias del Calzado Español. [FICE]. (2017). “Trabajamos para mejorar la experiencia de nuestros clientes”. Unión Europea. Madrid-Spain.

GFK (2016). *Retail Europeo 2016*. Recuperado de

[https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/ES/documents/RETAIL\\_EUROPEO\\_2016.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/ES/documents/RETAIL_EUROPEO_2016.pdf)

González, G. M. (2008). *La llave y el candado: el conflicto entre Perú y Chile por Tacna y Arica, 1883-1929*. Santiago, Chile: Lom Ediciones.

Gestión. (2017, 8 de junio) *Perú produce más de 50 millones de pares de calzado de cuero y eso atrae a Brasil*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-produce-mas-50-millones-pares-calzado-cuero-al-ano-y-eso-atrae-brasil-2191997>

Gestión. (2016, 26 de diciembre). *Calimod producirá calzado para mujer*. Recuperado de [gestion.pe/empresas/calimod-producira-calzado-mujer-2178033](http://gestion.pe/empresas/calimod-producira-calzado-mujer-2178033)

Gestión. (2016, 2 de diciembre). *INEI: Hay un 17% de empleo informal en el sector formal empresarial*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-hay-17-empleo-informal-sector-formal-empresarial-2176280>

Gestión (2016, 5 de octubre). *Mercado del calzado en EE.UU.: La oportunidad está en el nicho de productos para niños*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mercado-calzado-eeuu-oportunidad-esta-nicho-productos-ninos-2171643>.

Gestión (2015, 10 de marzo). *Fortalecerán capacidad exportadora de Pymes de calzado con cooperación italiana*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/fortaleceran-capacidad-exportadora-pymes-calzado-cooperacion-italiana-2125695>

- Gestión. (2013, 16 de octubre). *El Producto no lo es todo: El reto de la distribución en el Perú*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/mercadosyretail/2013/10/el-producto-no-lo-es-todo-el-r.html>
- Globalider (2014). *El Sector del curtido acabado español se orienta hacia las ventas internacionales*. Recuperado de <http://www.globalider.com/el-sector-del-curtido-acabado-espanol-se-orienta-hacia-las-ventas-internacionales/>
- Imprimalia (2017, 24 de enero). *Adidas abrirá en Alemania una fábrica de calzado por impresión 3D*. Recuperado de <http://imprimalia3d.com/noticias/2017/01/23/008661/adidas-abrir-alemania-una-fabrica-calzado-impresi-n-3d>
- INFO (2013, 21 de septiembre). *Re: El Reino Unido es un mercado muy competitivo, pero también muy abierto. [Web log messages]*. Recuperado de <http://www.elblogdelinfo.com/index.php/el-reino-unido-es-un-mercado-muy-competitivo-pero-tambien-muy-abierto/>
- Industria de España, Exportación e Inversiones [ICEX]. (2017). *Nuevo programa para fomentar la industria del calzado de confort en Europa*. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/noticias/NEW2017695046.html?idPais=RO>.
- Instituto Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016). *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 Español de Comercio Exterior [ICEX]. (2016a). *El Mercado del calzado en Reino Unido*. Recuperado de <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos->

nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2016672591.html?idPais=GB

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]. (2013). *Ficha Informativa: Calzado en*

*Alemania*. Recuperado de [http://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniacalzadoicex2013.pdf)

[Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniacalzadoicex2013.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Alemania/Alemaniacalzadoicex2013.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 Nacional de Innovación Agraria [INIA]. (2017). *EEA Arequipa*. Recuperado de:

<http://www.inia.gob.pe/arequipa/ubicacionarequipa>

Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI]. (2016a). *El Perú tiene una población*

*de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de

<http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n127-2016-inei-2.pdf>.

Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI]. (2016b). *Comportamiento de la*

*Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2016*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI]. (2016c). *Boletín estadístico,*

*Indicadores Económicos y Sociales*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-may-16.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas Informáticas [INEI]. (2016d). *Boletines, Tecnologías de la Información (TIC)*. Recuperado de

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-jul-ago-set2016.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-jul-ago-set2016.pdf)

Instituto para la Democracia y la Asistencia Electoral [IDAE] (2008). *Estado:*

*Funcionamiento, Organización y proceso de Construcción de Políticas Públicas.*

*Asociación Civil de Transparencia.* Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3\\_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado\\_Funcionamiento\\_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf).

International Team Consulting [ITC]. (2016). *Exportar a EEUU: El sector calzado*. Obtenido

de <http://www.int-team.com/exportar-a-eeuu-el-sector-calzado/>

International Trade Centre [INTRACEN] (2016a). *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](http://www.trademap.org/tradestat/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|842|||64||2|1|1|1|2|1|2|1|1)

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *El cuadro de mando integral: algo más que*

*números*. Harvard Deusto Business Review, (ESPECIAL 100), 190-198.

La República. (2016, 10 de junio). *El 70% de productores de calzado son informales*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/775561-el-70-de-productores-de-calzado-son-informales>

La República. (2015, 29 de octubre). *Industria del calzado en crisis por zapatos chinos*.

Recuperado de:

- <http://larepublica.pe/29-10-2013/industria-del-calzado-en-crisis-por-zapatos-chinos>
- La República. (2015, 4 de octubre). *Industria del calzado mueve unos 300 millones de soles al mes en La Libertad*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/sociedad/707970-industria-del-calzado-mueve-unos-300-millones-de-soles-al-mes-en-la-libertad>
- La República (2015, 28 de mayo). *Perú es el tercer país con mayor inversión en el extranjero de la región*. Recuperado de: <http://larepublica.pe/impres/economia/3380-peru-es-el-tercer-pais-con-mayor-inversion-en-el-extranjero-de-la-region>
- La República. (2015, 14 de mayo). *El año 2014 se dejó de producir ocho millones de pares de zapatos*. Recuperado de <http://larepublica.pe/14-05-2015/el-ano-2014-se-dejo-de-producir-ocho-millones-de-pares-de-zapatos>
- La República (2015, 16 de febrero). *Curtiembres a punto de quebrar por pieles crudas exportadas*. Recuperado de <http://larepublica.pe/16-02-2015/curtiembres-a-punto-de-quebrar-por-pieles-crudas-exportadas>.
- La República (2014, 14 de mayo). *El año 2014 se dejó de producir ocho millones de pares de zapatos*. Recuperado de <http://larepublica.pe/14-05-2015/el-ano-2014-se-dejo-de-producir-ocho-millones-de-pares-de-zapatos>
- La República. (2013, 24 de enero). *Pedro Pablo Kuczynski ofrece apoyar a productores de calzado*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/politica/739991-kuczynski-ofrece-apoyar-productores-de-calzado>
- La República (2011, 27 de marzo). *TLC con China amenaza con quebrar al sector calzado*. Recuperado de <http://larepublica.pe/27-03-2011/tlc-con-china-amenaza-con-quebrar-al-sector-calzado>.
- La República. (2013, 24 de enero). *Pymes pueden acceder a créditos a tasas desde 15%*. Recuperado de <http://larepublica.pe/24-06-2013/pymes-pueden-acceder-a-creditos-a-tasas-desde-15>

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/>

Mendoza J., Carranza S. & Pérez C. (2008). *El Clúster de Calzado del Porvenir, la Libertad*.

Recuperado de [http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx\\_i\\_pg45-61%20Mendoza%20Spanish.pdf](http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg45-61%20Mendoza%20Spanish.pdf)

Mibanco (2017). Tarifario general del banco. Recuperado de [www.mibanco.com.pe](http://www.mibanco.com.pe)

Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. (2016a), *Marco Macroeconómico multianual 2017-2019*. Recuperado de:

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2013). *Consolidación de carga “Consolida Brasil”*. Recuperado de:

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/prensa/2013/noticia\\_064\\_2013.html](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/prensa/2013/noticia_064_2013.html)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [MINCETUR]. (2017). *Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea*. Recuperado de:

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=73)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú [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](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=55&Itemid=78)

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2017). *Reseña Histórica*. Recuperado de:

<https://www.mindef.gob.pe/historia.php>

Ministerio de Defensa del Perú [MINDEF]. (2017). *El Perú en el Mundo*. Recuperado de:

[https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo\\_II.pdf](https://www.mindef.gob.pe/informacion/documentos/libroblanco/Capitulo_II.pdf)

Ministerio de Salud del Perú [MINSAL]. (2016). *Departamento de Lima*. Recuperado de:

[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:\\_0KDzblC8fUJ:www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis\\_lima.pdf+&cd=9&hl=es&ct=clnk&gl=pe](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:_0KDzblC8fUJ:www.dge.gob.pe/portal/Asis/indreg/asis_lima.pdf+&cd=9&hl=es&ct=clnk&gl=pe)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú. (2014). *Contrato de concesión de*

*Proyecto: Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica, Cobertura universal Norte,*

*Cobertura Universal Sur y Cobertura Universal Centro*. Recuperado de

[https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/documentos/Contrato\\_Concesion\\_RDNFO\\_suscrito.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/concesiones/proyectos/documentos/Contrato_Concesion_RDNFO_suscrito.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2015). *Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) de Relaciones Exteriores 2015-2021*. Recuperado de

<https://transparencia.rree.gob.pe/index.php/2-planeamiento-y-organizacion/22-planesy-politicas/222-documentos-de-planificacion/plan-estrategico-sectorial-multianual-pesem/ano-2016/8105-plan-estrategico-sectorial-multianual-del-sector-relaciones-exteriores-pesem-2015-2021/file>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú [MTPE]. (2007). *Industria de bienes de consumo: Textil, confecciones y calzado en Lima Metropolitana*. Recuperado de:

[http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-IV\\_9.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/beo/BEO2007-IV_9.pdf)

Navarrete, Julio (2005). *La sociología en el Perú. Trayectoria histórica y desafíos teóricos*.

Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

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](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=SNA_TABLE5)

- Pérez, C., Mendoza, J., Carranza, S., & Ritchie, D. (2008). *El Clúster de Calzado del Porvenir, La Libertad. Revista Internacional de Investigación y Aplicación del Método de Casos*, XX 1, 46-61. Recuperado de [http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx\\_i\\_pg45-61%20Mendoza%20Spanish.pdf](http://www.wacra.org/PublicDomain/IJCRA%20xx_i_pg45-61%20Mendoza%20Spanish.pdf)
- Peru21. (2016, 4 de octubre). *Anímese a incursionar en el innovador y amplio mercado del calzado*. Recuperado de <http://peru21.pe/emprendedores/animese-incursionar-innovador-y-amplio-mercado-calzado-2258731>
- Peru21. (2013, 22 de mayo). *CNM: 'Corrupción judicial es un problema histórico'*. Recuperado de <http://peru21.pe/politica/cnm-corrupcion-judicial-problema-historico-2132276>
- Peru21. (2013, 21 de mayo). *Unos US\$530 millones en mercadería de contrabando ingresan al año a Perú*. Recuperado de: <http://peru21.pe/economia/us530-millones-mercaderia-contrabando-ingresan-al-ano-peru-2132088>
- Peru21. (2013, 20 de abril). *El calzado peruano pisa fuerte*. Recuperado de: <http://peru21.pe/emprendedores/calzado-peruano-pisa-fuerte-2127323>
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Proempresa. (2017). *Tarifario de operaciones activas*. Recuperado de [www.proempresa.com.pe](http://www.proempresa.com.pe)
- ProInversión. (2017, 30 de junio). *Estadísticas de Inversión Extranjera*. Recuperado de: <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=5652>
- Prom Perú. (2009, 18 de marzo). *Nunca fue tan fácil exportar Ahora sí, El Perú Exporta Fácil*. Recuperado de:

<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=A17FB881-A6A5-43B6-86CC-D3EA55A619BB.PDF>

Rasquin C. & Reimunde C.D. (2016). *Exportar Calzado a Estados Unidos*. Recuperado de <http://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/mercados-industrias/exportar-calzado-a-estados-unidos/>

Radio Programas del Perú [RPP]. (2016, 6 de julio). *Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad*. Recuperado de: <http://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>

Radio Programas del Perú [RPP]. (2016, 19 de junio). *INACAL se compromete a difundir las normas técnicas para el sector calzado*. Recuperado de: <http://rpp.pe/campanas/branded-content/inacal-se-compromete-a-difundir-las-normas-tecnicas-para-el-sector-calzado-noticia-980659>

Radio Programas del Perú [RPP]. (2013, 30 de octubre). *Producción de calzado en Arequipa disminuyó en 50%*. Recuperado de: <http://rpp.pe/peru/actualidad/produccion-de-calzado-en-arequipa-disminuyo-en-50-noticia-643765>

Rodríguez, A.M. & Carranza, M.C. & Cuba, O.M. (2013). *Análisis de costos de una empresa de calzado de Trujillo*. Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://refi.upn.edu.pe/index.php/refi/article/download/48/85>

Sobre Perú (2015). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Sociedad Nacional de la Industria [SNI]. (2013, diciembre). *Perú fue el epicentro de la política industrial mundial*. Recuperado de [http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria\\_Peruana\\_887.pdf](http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_887.pdf)

Sociedad Nacional de la Industria [SNI]. (2013, diciembre). *Fabricación de calzado*.

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

Sociedad Nacional de la Industria [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>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU]. (2013). Relaciones

Gubernamentales. Recuperado de

[http://www.comexperu.org.pe/relaciones\\_gubernamentales.aspx](http://www.comexperu.org.pe/relaciones_gubernamentales.aspx).

Talavera, F. N., & Moyano, L. G. C. (2014). Presentación y análisis general del fallo de la

Corte Internacional de Justicia de La Haya sobre el diferendo marítimo entre el Perú y Chile. *Agenda Internacional*, 21(32), 23-49.

Torres, M. M., URENDA, S., & Fernández, F. T. (2015). *Gestión del cambio*. Recuperado de: <http://www.mcgraw-hill.es/med/recursos/capitulos/8448155734.pdf>.

World Footwear (2012). *2012 Yearbook*. Recuperado de:

<https://www.worldfootwear.com/world-footwear-yearbook.html>

World Economic Forum. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de

<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

World Economic Forum. (2016). *The Global Information Technology Report 2016*.

*Innovating in the Digital Economy*. Recuperado de

[http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF\\_GITR\\_Full\\_Report.pdf](http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeInformacion/doc/WEF_GITR_Full_Report.pdf)

## Apéndices

### A. Entrevista Realizada

Entrevista realizada a un fabricante de calzado

*¿Cuánta experiencia tiene en su negocio?*

Tengo más de 30 años como productor de calzado en el Porvenir.

*¿Qué actividades desempeña en su negocio?*

En la actualidad me encargo de la compra de los insumos que se utilizan en la fabricación de zapatos, también veo los pagos de mis trabajadores y todo el proceso de elaboración del producto.

*¿Actualmente cuántos empleados trabajan en su negocio?*

Tenemos ocho trabajadores, anteriormente eran 20 pero el ingreso de zapatos asiáticos ha reducido mis ventas, he tenido que despedir trabajadores.

*¿En qué zona(s) vende sus productos?*

Mayormente los vendo en la Alameda muy poco en El Porvenir, aquí principalmente nos dedicamos a la producción.

*¿Cuántos pares de zapato fabrica diariamente?*

Más o menos produzco un promedio de cuatro a cinco docenas al día.

*¿Es fácil conseguir los insumos para elaborar los zapatos?*

Si, en El Porvenir hay productores de hormas, tengo proveedores de cueros los cuales son comerciantes de ganado quienes nos traen los cueros, los hilos también son comprados en El Porvenir.

*¿Tiene acceso de los insumos durante los 12 meses?*

Si, aunque en años anteriores hubo escasez de cueros el precio se incrementó a casi el doble tuvimos problemas para producir.

*¿Sabe a qué se debió la escasez de cueros?*

Los demás productores comentaron que los ganaderos estaban vendiendo sus pieles hacia fuera, nosotros compramos cuero importado, pero es de mala calidad, no permite tener un buen acabado en el calzado.

*¿Los productores de calzado se encuentran asociados en El Porvenir?*

Si hace ya 10 años, comenzamos a trabajar en grupo para coordinar precios, diseños y compra de insumos al por mayor; sin embargo, no falta asociados problemáticos.

*¿Cómo asociación de productos ha recibido capacitaciones por el estado?*

Si el Municipio ha venido a capacitar a nuestros trabajadores, sobre diseño de zapatos, para nosotros en manejo de residuos y como llevar nuestras cuentas.

*¿En la producción de calzado tienen diferenciado los trabajadores por cada etapa?*

Los ocho trabajadores saben hacer de todo, mayormente los más experimentados ven el armazón del zapato y se encargan de ver las siguientes etapas.

*¿Los equipos que utiliza en la elaboración de calzado han sido renovados en los últimos años?*

Mis equipos los tengo hace 15 años, son resistentes y mis trabajadores ya se acostumbraron a manejarlas, no quiero renovarlas porque podría bajar su producción.

*¿Cómo se financia los materiales para la producción?*

Yo tengo mi plata ahorrada en mi casa, cuando me falta voy con un vecino que es prestamista, me han dicho algunos asociados que puedes sacar prestamos en algunos bancos, pero te piden muchos requisitos y mi casa no tiene título de propiedad.

*¿Si los bancos flexibilizaran sus requisitos como casa propia o título de propiedad iría a solicitar un préstamo?*

Sí, porque en meses de campaña quisiera producir mayor volumen, pero me falta dinero para comprar más insumos.

*¿Ustedes son productores que abastecen toda la zona de Trujillo y otros departamentos del país, como conocen los gustos de los compradores?*

Es fácil, yo lo hago por temporadas, sé que en época escolar voy a vender más zapatos para colegio, veo revistas y copio los diseños, en verano hago sandalias para mujer, para navidad las graduaciones y fiestas se vende bastante los zapatos de vestir, pero donde no hay baja en las ventas son en calzado para mujer, ellas siempre compran.

*¿Usted también vende fuera de Perú?*

No, dicen algunos asociados que hay muchas trabas por parte del estado.

*¿Usted menciona que se encarga de llevar las cuentas de su negocio, recibe capacitación o ha sido asesorado por alguna institución?*

Si, el Municipio de El Porvenir ha venido en el último año en dos ocasiones a darnos charlas, son muy buenas, ellos se preocupan porque nuestro negocio crezca.

*¿Cuál cree usted que es el mayor problema que existe en la actualidad para los productores de calzado?*

No tenemos accesos a préstamos, quisiéramos que el gobierno nos apoye con la titulación de nuestros terrenos para sacar créditos y con la hipoteca obtengamos un mayor crédito, yo veo que otros comerciantes lo hacen. Tener oportunidad de capacitación sobre nuevas técnicas de producción y conocer cómo vender nuestros productos hacia fuera. Que el estado proteja a los productores frente a calzado extranjero, muchos dependemos de esta actividad para mantener a nuestras familias al igual que nuestros trabajadores. Y tener el acceso a poder comprar nuevas máquinas a un menor precio, sé que con un mejor acabado podría subir el precio de mi producto y ganar más por par de zapatos.