

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Michelle Wu Chonn Li

Nicole Alessandra Ramirez Matos

Asesora:

Marta Lucia Tostes Vieira

Lima, 2024

La tesis:

Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia

ha sido aprobada por:

Mgtr. Andrés Macara-Chvili Helguero
[Presidente del Jurado]

Dra. Marta Lucia Tostes Vieira
[Asesor Jurado]

Mgtr. Gabriela Elizabeth Linares Callalli
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Marta Lucia Tostes Vieira, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis "Estrategias de innovación en e-commerce y su relación con la supervivencia en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia", de las autoras Michelle Wu Chonn Lia y Nicole Alessandra Ramírez Matos, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 16/04/2024
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 16 de abril de 2024

Apellidos y nombres: Tostes Vieira, Marta Lucia	
CE:000266496	Firma:
ORCID: 0000-0003-0855-7463	<i>Marta Lucia Tostes Vieira</i>

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por el inmenso apoyo, soporte y compañía que me brindaron durante este proceso, a mis amigos por motivarme a nunca rendirme y confiar en mí, a mi compañera y amiga Nicole por su paciencia y perseverancia en toda esta etapa universitaria.

Michelle Chonn

A mis padres por haberme dado la oportunidad de formarme en esta casa de estudios, por inculcarme la importancia del esfuerzo y superación, así como brindarme su apoyo incondicional durante este largo camino; a mi hija de cuatro patas Kiara, por haberme acompañado durante mis días y noches de estudio; a mi enamorado Jean Pierre, por haber sido mi soporte durante esta etapa y haber siempre confiado en mí. Por último y no menos importante, a mi compañera de tesis y amiga Michelle por su perseverancia en este logro juntas.

Nicole Ramirez



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar las estrategias de innovación en *e-commerce*, utilizadas por MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. Dicho objetivo se sustenta en la importancia que tienen las MYPES para la economía y cadena productiva nacional, pero son quienes menos invierten en innovación, factor importante para sobrevivir en la pandemia.

En ese sentido, surge la necesidad de estudiar el fenómeno de la gestión de la innovación, enfocado en *e-commerce*, mediante el estudio de casos, los cuales fueron seleccionados de manera conjunta con CITECCAL. De esta forma, se investiga cuáles fueron las nuevas estrategias digitales de comercialización que usaron las MYPES del sector calzado durante la pandemia por el cambio de canal de comunicación y venta. Cabe destacar que es de vital importancia el rol que juega la tecnología y cómo incide en el accionar de las organizaciones, especialmente las del sector calzado, quienes fueron uno de los más golpeados durante pandemia.

Después de los hallazgos obtenidos, se concluye que los tres casos de estudio aplicaron estrategias digitales relacionadas a la comercialización, en las que el uso de la tecnología fue primordial para sobrevivir durante la pandemia. Sin embargo, a partir de la información recogida por expertos, algunos innovaron en producto, implementando una nueva línea de negocio y otros no fueron capaces de adaptarse a este nuevo contexto y no llegaron a digitalizarse de manera correcta, por lo que no sobrevivieron a las adversidades.

Palabras claves: Innovación, *e-commerce* y supervivencia

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Problema empírico	2
2. Justificación	3
3. Problema de investigación.....	6
4. Preguntas.....	7
4.1. Pregunta principal	7
4.2. Preguntas secundarias.....	7
5. Objetivos de investigación.....	7
5.1. Objetivo general.....	7
5.2. Objetivos específicos	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Gestión de la innovación	8
1.1. Concepto de innovación empresarial y su aplicación en la industria manufacturera y MYPES	8
1.2. Transformación digital y digitalización	10
1.3. Innovación en e-commerce	12
2. Supervivencia empresarial	16
2.1. Concepto de supervivencia empresarial.....	16
2.2. Supervivencia según etapas	17
3. Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1. La industria manufacturera en Latinoamérica y Perú durante la pandemia	25
2. El sector del calzado en Latinoamérica y Perú durante la pandemia.....	30
2.1. Estrategias de innovación implementadas en el sector del calzado durante la pandemia	32

2.2. Supervivencia empresarial en el sector del calzado	34
3. Descripción de la cadena productiva del sector calzado y de los casos a analizar.....	37
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	39
4.1. Alcance de la investigación	39
4.2. Diseño metodológico.....	40
4.3. Herramientas de recolección de la información	46
4.4. Herramientas de análisis de la información	47
4.5. Cuidados éticos de la investigación.....	48
4.6. Limitaciones de la investigación	49
CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO	50
5.1. Principales hallazgos	50
5.2. Discusión de hallazgos.....	92
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	118
REFERENCIAS	120
ANEXOS.....	127
ANEXO A: Informe bibliométrico de la base de datos WEB OF SCIENCE	127
ANEXO B: Informe bibliométrico de la base de datos SCOPUS	129
ANEXO C: Matriz de consistencia.....	131
ANEXO D: Matriz de recolección de la información	131
ANEXO E: Listado de entrevistados.....	154
ANEXO F: Guías de entrevistas.....	155
ANEXO G: Comparación de los estudios de casos	169

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Rogers (2016): Los 5 dominios de la transformación digital	11
Tabla 2: Comparación de los modelos	24
Tabla 3: Crespi et al. (2016): Factores que desafían al sector manufactura en Latinoamérica	26
Tabla 4: Resumen de la primera dimensión: Gestión de la innovación en el sector del calzado durante la pandemia, 2022.....	55
Tabla 5: Resumen de la segunda dimensión: E-commerce en el sector del calzado durante la pandemia, 2022	64
Tabla 6: Resumen de la tercera dimensión: Supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022	71
Tabla 7: Resumen de la cuarta dimensión: relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022.....	83
Tabla 8: Resumen de discusión de hallazgos	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: PERÚ: Evolución de la producción nacional y valor importado de calzado, 2022.....	4
Figura 2: Modelo de Salgado et al. (2012) y Varona (2013)	20
Figura 3: Modelo de Rodríguez et al. (2020)	21
Figura 4: Modelo de Fernández et al. (2015)	22
Figura 5: Modelo en red (Velasco et al., 2007).....	22
Figura 6: Modelo radical (Paredes et al., 2018).....	23
Figura 7: América Latina: Evolución del Índice global de Innovación (GII) top 10, 2019.....	27
Figura 8: PERÚ: Empresas innovadoras en la industria manufacturera, según tipo de innovación, 2015-2017	29
Figura 9: PERÚ: Empresas manufactureras formales de cuero y calzado según tamaño y principales distritos, 2017	31
Figura 10: PERÚ: Empresas innovadoras en la industria manufacturera, según resultados de innovación, 2015-2017.....	34
Figura 11: Cadena productiva del sector calzado.....	37
Figura 12: Lima Metropolitana: Mapeo de actores del sector calzado, 2022	43

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. Es necesario mencionar que son estrategias digitales de comercialización, por ejemplo, la creación de un punto de venta *online*, la interacción en redes sociales, entre otros. El análisis de estas estrategias es relevante debido a las modificaciones que la pandemia ha realizado en el marco de la relación entre empresas y clientes.

Además, la investigación presenta un alcance descriptivo, pues pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere como gestión de la innovación, *e-commerce*. Asimismo, se basa en un estudio de casos múltiples de tres MYPES del sector calzado: CATÚ NOVIAS, SHUZZOS y HAWERL. Lo que se busca con ello es analizar las nuevas estrategias digitales de comercialización que implementaron en pandemia, pues dicho sector se caracteriza por realizar ventas de manera física y la pandemia obligó a un cambio de canal de venta y comunicación con el cliente.

Por lo tanto, el trabajo se estructura en cinco capítulos. En el primer capítulo, se realiza el problema de investigación a partir del problema empírico y se muestra la justificación de dicha problemática. Asimismo, se mencionan las preguntas y objetivos de la investigación. En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico, a partir de una revisión de la literatura existente. Este capítulo es definido a partir de tres macro ejes fundamentales: gestión de la innovación, supervivencia empresarial y la relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia. En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual enfocándose, por un lado, en la industria manufacturera en Latinoamérica y Perú en pandemia y, por otro lado, en el sector del calzado en el mismo marco. Por último, se describe a los sujetos de estudio con quienes se trabajará en la investigación. En el cuarto capítulo, se señala la metodología de la investigación, en la cual se precisa el alcance, el diseño metodológico, las herramientas de recolección de la información, las herramientas de análisis de la información, los cuidados éticos de la investigación y las limitaciones. Por último, el quinto capítulo desarrolla el marco analítico, en el que se aplican las herramientas de análisis establecidas. De esta manera, se presentan los principales hallazgos obtenidos a partir de las entrevistas a profundidad realizadas y la discusión de ellos, haciendo un contraste con el marco teórico y el marco contextual. Con todo ello, se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones, las cuales responden oportunamente a los objetivos de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo, se identifica la situación problemática estudiada en la presente investigación y, a continuación, se definen las preguntas y objetivos de investigación.

1. Problema empírico

Según Santiago y Vargas (2020), el sector manufacturero cayó en un 5,3% en el periodo 2019-2020 en toda la región de Latinoamérica, siendo los países de Brasil y México los más golpeados por tener una economía con gran influencia en el resto de los países. Asimismo, hasta el primer semestre del 2020, la producción manufacturera en Perú disminuyó en un 6.8% respecto al 2019, además, el sector textil, confecciones y calzado se ha visto fuertemente golpeado, destacando que es una de las industrias más importantes e influyentes en la economía de los países, pues contribuyen con un porcentaje considerable al Producto Bruto Interno (PBI). En este contexto, el sector del calzado fue uno de los que registró las caídas más fuertes de esta industria (Omnia Solution, 2020).

Para analizar el impacto de la pandemia, es importante mencionar cómo este sector se encuentra en Latinoamérica y en Perú. Por un lado, Cosavalente (2019) afirma que Brasil es el país con mayor producción de calzado en Latinoamérica, pues producía en el año 2019, 977 millones de pares de calzado al año y exporta el 11,6% de lo producido. Le siguen países como Argentina, con 900 millones de pares de calzado; México, con 260 millones de pares de calzado; Colombia, con 85,3 millones de pares de calzado; y Perú, con 57 millones de pares de calzado al año. Como se observa, la producción del calzado en el Perú es pequeña respecto de los otros países de su entorno. Sin embargo, a raíz de la pandemia dada por la Covid-19, la producción manufacturera disminuyó en gran medida, lo que ha generado muchas pérdidas y, para recuperarse de ello, será un largo proceso.

Asimismo, según Tello (2014), el tamaño de empresa importa en gran medida porque es un factor clave que influye en su comportamiento innovador y, así, poder sobrevivir a los contextos difíciles como lo fue la pandemia. Por ejemplo, las micro y pequeñas empresas (MYPES) fueron las más afectadas por el impacto del Covid-19 dentro de la industria manufacturera (Grupo Euromipyme, 2020). En Latinoamérica, de acuerdo con el Grupo Euromipyme (2020), a finales del 2020, 2.7 millones de empresas cerraron, equivalentes al 19% de todas las empresas en la región. De dicha cifra, el 79% corresponde a las MYPES; y el otro 21%, a las pequeñas y mediana empresas (PYMES). Son cifras preocupantes, pues

eso significó la destrucción de más de 8.5 millones de empleos en el 2020, justo en el comienzo de la pandemia. Asimismo, un ejemplo de ello es el Perú, dónde según el estudio realizado por Comex (2021), el número de las MYPES se redujo en un 48.8% en el 2020 a causa de la pandemia, lo que significó una reducción de 21.2% de la Población Económicamente Activa (PEA) a causa de la paralización de actividades, cierre de muchos negocios y la reducción tanto en la productividad como en la demanda.

2. Justificación

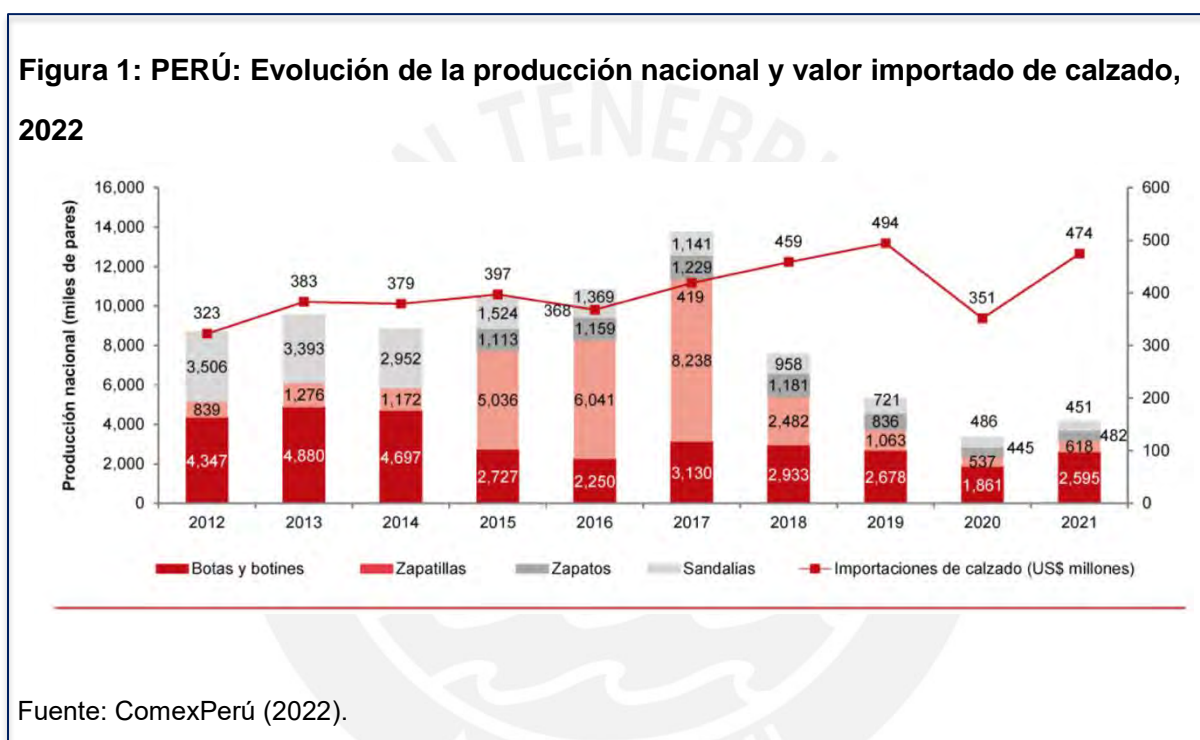
El sector del calzado es importante porque, además de generar más de 500 mil empleos en el año 2019, también es proveedora de un artículo de consumo popular que satisface las necesidades básicas de la sociedad (Cosavalente, 2019). Asimismo, es pertinente mencionar la situación de producción del sector que, en el Perú, se concentra en Trujillo, Arequipa y Lima. En Lima, la producción de calzado está desconcentrada en los diferentes distritos, pero destacan San Juan de Lurigancho y Lima Norte (Domínguez, 2017). Cabe mencionar que dichas regiones fueron fuertemente afectadas por la emergencia sanitaria. Sumado a ello, según Domínguez (2020), la cuarentena por la emergencia sanitaria afectó dos campañas importantes para el sector de calzado: la Escolar y la del Día de la Madre. Ello habría impactado en el 85% de las ventas del año 2020, generando pérdidas importantes. De esta manera, surge la necesidad de apoyar la reactivación sostenida de este sector con nuevas estrategias de innovación dentro del comercio electrónico para mantener la competitividad, ganar nuevos mercados y, además, para que las empresas puedan sobrevivir ante la difícil situación (Domínguez, 2020).

Es importante enfocarse en las MYPES por su gran influencia en la economía y ser uno de los que sostiene la sociedad latinoamericana (Tello, 2014). En la misma línea, Espinoza (2022) afirma la importancia de las MYPES dentro del mundo empresarial, pues cumplen un papel fundamental en la dinámica del mercado, debido a que producen y ofertan bienes, y así contribuyen generando empleos. En el Perú, las MYPES representan un gran porcentaje en la estructura productiva por la cantidad de negocios existentes y las oportunidades de empleo que se generan, pues representan el 96.5% de las empresas peruanas, generan más de 7 millones de puestos de trabajo y, gracias a ello, el país está teniendo un favorable crecimiento económico (Espinoza, 2022).

Sumado al impacto negativo de la pandemia mundial, surge otra situación problemática en las MYPES: falta de estrategias innovadoras o poco conocimiento de la aplicación de medidas de innovación empresarial (García et al., 2021). Y eso fue notable en

las actividades empresariales del sector del calzado, por lo que ante dicha situación emergente, la innovación empieza a tener una importancia estratégica para que las empresas puedan mantenerse en el mercado.

Así como se observa en la Figura 1, según un estudio realizado por Comex (2022), durante el 2020, año que inició la pandemia, tanto la producción nacional como la importación de calzados se redujo de manera considerable. Cabe destacar también que, al cierre del siguiente año, se reportó una ligera recuperación, aunque ninguno de los indicadores superó los resultados pre-pandemia (Comex, 2022).



De esta manera, la innovación en las organizaciones se ha convertido en un tema fundamental y de mucha importancia durante el contexto de la pandemia, pues, para sobrevivir y superar la difícil situación, muchas empresas han tenido que reinventarse, innovar y realizar grandes cambios en su negocio para salir adelante. Sin embargo, muchas han quebrado o han tenido que paralizar sus actividades, justamente porque no han sido capaces de implementar la innovación adecuadamente o muchos no son conscientes de la gran importancia de ello para aplicarlo en su giro de negocio (García et al., 2021).

Ante este contexto, de mucha incertidumbre, el *e-commerce* juega un rol muy importante. Según Rodríguez et al. (2020), la pandemia ha forzado a muchas empresas a cambiar sus métodos tradicionales de venta, adaptándolo hacia el escenario comercial del *e-commerce*. Este método les permitió agilizar procesos, mejorar y permanecer en el mercado,

teniendo en cuenta el contexto complejo debido al Covid-19, en el que muchos paralizaron sus actividades, especialmente las MYPES.

A inicios del siglo XXI, la innovación ha ido cobrando mayor importancia, pero parece ser que muchas empresas aún no han adoptado estrategias innovadoras. Por ejemplo, según el Ministerio de Producción (2018), solo el 30% de las empresas en Latinoamérica dentro de la industria manufacturera empezó a apostar por la innovación. Dicha cifra es preocupante, pues, en épocas de crisis como la pandemia, la innovación es una herramienta ideal para explotar el cambio como oportunidad de mejora y crecimiento. Asimismo, es importante mencionar que, dado ese contexto, muchas organizaciones se han visto forzados a innovar mediante la tecnología o aprovechando las herramientas tecnológicas según Martínez (2020). De acuerdo con Quintero y Cano (2022), la pandemia hizo que muchas organizaciones, especialmente las MYPES, implementaran la innovación como una alternativa comercial para sostenerse, fortalecerse y reinventarse; debido a las restricciones del contexto, lo que requirió nuevas formas de vínculo de manera virtual con los clientes y aliados a través de las nuevas opciones tecnológicas que son cada vez más amigables y accesibles a diversos tipos de empresa. Es decir, se tuvo mayores posibilidades de innovar o implementar estrategias de innovación, aprovechando herramientas tecnológicas, tales como las estrategias digitales de comercialización: apertura de un punto de venta *online*, interacción con el cliente mediante las redes sociales, entre otros (Quintero & Cano, 2022).

De esta forma, la implementación del *e-commerce* a través de la tecnología ha sido una opción durante la pandemia para que las empresas puedan sobrevivir y enfrentarse a las adversidades en situaciones difíciles o de incertidumbre como lo fue la pandemia (Martínez, 2020). Un dato esencial es que innovar mediante la tecnología o herramientas digitales es muy importante, pues permiten a las empresas poder desarrollarse, crecer, sobrevivir y enfrentar cualquier obstáculo en el mercado en que se encuentran, incluso, ser competitivo y hacer frente a las exigencias del mismo (Martínez, 2020).

Es así como realizar la presente investigación sería de mucha ayuda para las organizaciones, pues teniendo en cuenta el mundo globalizado y el contexto complejo en el que se vive, el resultado del estudio sería una herramienta que facilitaría a las organizaciones a entender mejor su funcionamiento o la realización de sus actividades y procesos con la innovación. Cualquier organización dentro de este sector tan dinámico, podrá utilizar la información recogida en esta investigación para mejorar su *core* del negocio. Si bien existen diversos estudios sobre la innovación en diferentes tipos de organizaciones, no se encuentran muchos estudios o similares sobre dicho concepto aplicado en el sector del calzado de nuestro país. Sumado a ello, no se halla muchos estudios relacionados con el *e-commerce* en dicho sector por ser un término relativamente “nuevo o joven” (Cordova et al., 2020). Todo

esto se justifica de acuerdo con la búsqueda de fuentes en las bases de datos como *Scopus* y *Web of Science*, las cuales se pueden visualizar en el informe bibliométrico que se encuentra en el Anexo A y en el Anexo B. De esta manera, realizar este trabajo de investigación será un aporte a las ciencias de la gestión debido a que presenta un enfoque desde la gestión de la innovación, específicamente en la implementación de un nuevo canal de venta por parte de las MYPES del sector calzado durante la pandemia-

Cabe resaltar que las estrategias de innovación en *e-commerce* no son la única herramienta para la supervivencia, aunque la razón de dicho enfoque en la presente investigación es porque el *e-commerce* está creciendo a pasos agigantados y ha sido una de las formas que permitió a muchas empresas, especialmente las MYPES, a continuar con las actividades de su negocio en la pandemia. Asimismo, el *e-commerce* puede darse de diferente manera, dependiendo del tamaño de empresa. Por ello, surge la curiosidad de analizar cómo se da la relación de dichas variables (innovación en *e-commerce* y la supervivencia) en el sector calzado, que fue uno de los sectores más golpeados por la pandemia. Finalmente, el estudio se centrará en el Perú, específicamente, en Lima Metropolitana durante el contexto de la pandemia. Además, enfocado en el *e-commerce* dentro del sector del calzado, un rubro con gran potencial de estudio, pues el comercio electrónico tomó mayor protagonismo en la pandemia por ser una de las mejores formas de innovar y reinventarse ante una época difícil y de cambios (García et al., 2021).

3. Problema de investigación

En base a lo mencionado anteriormente, el principal problema de investigación es que según Rodríguez et al. (2020), las MYPES requieren de más información sobre la implementación de estrategias de innovación en *e-commerce* para la supervivencia en el sector del calzado, especialmente, en el contexto de la pandemia. Esto es debido a que, en dicho contexto, la innovación en *e-commerce* permitió a muchas de ellas salir adelante al realizar una serie de actividades como crear un medio digital para la venta y muestra de productos, generar más contenido en redes sociales, tener más interacción con los clientes mediante las plataformas digitales, entre otros y, de esta manera, poder sobrevivir a la difícil situación. Sin embargo, muchas de ellas también no fueron capaces de aplicar estas estrategias por falta de información y capacitación para adaptarse a este escenario comercial del *e-commerce*.

4. Preguntas

4.1. Pregunta principal

¿Cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia?

4.2. Preguntas secundarias

1. ¿Cuál es la relación entre la innovación en estrategias digitales de comercialización y la supervivencia en el sector del calzado mediante los modelos teóricos existentes en las ciencias de la gestión?
2. ¿Cuál es el contexto del sector calzado dentro de la industria manufacturera durante la pandemia?
3. ¿Cómo las estrategias digitales relacionadas a la comercialización, tales como la creación de un punto de venta *online*, interacción en redes sociales, entre otros, ayudan a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia?

5. Objetivos de investigación

5.1. Objetivo general

Analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia

5.2. Objetivos específicos

1. Identificar la relación existente entre la innovación en estrategias digitales de comercialización y la supervivencia en el sector del calzado mediante los modelos teóricos existentes en las ciencias de la gestión.
2. Describir el contexto del sector calzado dentro de la industria manufacturera durante la pandemia.
3. Analizar cómo las estrategias digitales relacionadas a la comercialización, tales como creación de un punto de venta *online*, interacción en redes sociales, entre otros, ayudan a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Una vez identificado el problema de investigación y definido los objetivos, es importante realizar una revisión de la literatura existente para ubicar el marco teórico. Para la presente investigación, dicho marco estará centrado en definir el modelo apropiado para analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. Para ello, este segundo capítulo tendrá la siguiente estructura: en primer lugar, se describirá la gestión de la innovación; en segundo lugar, se definirá la supervivencia empresarial y; por último, se identificará modelos y/o aproximaciones teóricas donde se relacionan las estrategias de innovación en *e-commerce* y la supervivencia empresarial.

1. Gestión de la innovación

En este subcapítulo se describirá, en primer lugar, el concepto de innovación empresarial, así como también su aplicación en la industria manufacturera y en las MYPES, y, en segundo lugar, la transformación digital incluyendo la digitalización y, por último, la innovación en *e-commerce*.

1.1. Concepto de innovación empresarial y su aplicación en la industria manufacturera y MYPES

De acuerdo con el Manual de Oslo 2018, el concepto de la innovación empresarial se define como la mejora y/o creación de un producto o proceso de una empresa. Se trata de realizar cambios que son significativamente diferentes de los productos o procesos anteriores, los cuales son puestos a disposición para el uso de la empresa o clientes (OCDE, 2018). Asimismo, es importante destacar que se ha añadido una nueva norma internacional a la familia ISO 56 000, específicamente la ISO 56 000: 2020, el cual trata sobre la gestión de la innovación (ISO, 2020). En dicho documento, se describen nuevos fundamentos, términos, principios y vocabulario sobre todo lo que implica el fenómeno "*Innovation Management*" o "la Gestión de la Innovación" como el proceso de gestión de ideas nuevas o novedosas que son llevados a la práctica para hacer realidad las metas y objetivos organizacionales (ISO, 2020).

Tomando en cuenta a Escorsa y Valls (2013), la innovación va evolucionando acorde a cómo se mueve la economía y cómo se van desarrollando los mercados a medida que pasa

el tiempo. De esta manera, Escorsa y Valls (2013) definen a la innovación como aquel pilar que ha ido aumentando su protagonismo en el campo de la economía y gestión de empresas por su papel decisivo en el mantenimiento y mejora de la competitividad empresarial. Para ellos, innovación es sinónimo de cambio. Esto significa que cualquier organización que adopta la innovación es aquella que cambia, evoluciona, progresa haciendo cosas nuevas, y ofreciendo productos o servicios nuevos.

Por otro lado, Morales (2016) relaciona el fenómeno de innovación con la tecnología, en el que considera un gran componente que ayuda a que el producto o servicio tenga un fuerte potencial en el mercado y el mayor alcance posible. Además, dicha relación genera que el bien, proceso o servicio sea novedoso y, por ende, que la empresa sea competitiva en el sector y pueda mantenerse en el mercado.

De esta manera, se puede afirmar que los autores plantean la definición de innovación de forma muy similar, y la diferencia radica en que cada uno le añade su punto de vista y ciertas características particulares. Para fines prácticos, la definición que se tendrá en cuenta para el presente trabajo de investigación será lo estipulado en el Manual de Oslo vigente. Así como lo afirman García et al. (2021), las organizaciones y, especialmente, el sector manufacturero (confecciones del mundo textil y del calzado) necesitan implementar estrategias que les permitan sobrevivir en el mercado y ello será posible si se implementan cambios con innovación. En otras palabras, la innovación será el camino o aquel pilar que orientará hacia dónde dirigir las estrategias para hacer frente a los constantes cambios y poder mantenerse en el mercado.

Sin embargo, el sector manufacturero no depende solamente de la innovación, pues para otros autores la innovación no es aquel factor clave que llevará a las empresas al éxito o que les permitirá enfrentar los retos y obstáculos de este sector. Según Cama et al. (2020), si bien la innovación ayuda al desarrollo de las actividades organizacionales, eso no asegura que progresen o se mantengan en el mercado. Teniendo en cuenta el ámbito complejo en el que se encuentran las empresas manufactureras, su principal reto será el de generar alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones (Cama et al., 2020). Esto quiere decir que, sin vínculos de cooperación dichas empresas no sobreviven ni, mucho menos, son capaces de hacer frente a la alta demanda del mercado o los constantes cambios. Esto debido a que, gracias a los vínculos de cooperación, se obtiene mucho conocimiento científico y acceso a nuevas tecnologías, lo que permitirá a las organizaciones mejorar y seguir desarrollando sus actividades. Con esto, algo que sí mencionan Cama et al. (2020) es que no solo basta con que las empresas manufactureras sean capaces de sobrevivir, sino que, también, sean competitivas en el mercado. Es allí donde se hace presente la innovación, pues es un tema crucial que les ayudará a lograr ventajas competitivas en su sector.

Dentro del sector manufacturero, de acuerdo con Espinoza (2022), las MYPES presentan un desarrollo deficiente de la capacidad innovadora porque se suele esperar a los pedidos usuales y siempre hacer lo mismo. Es decir, les cuesta innovar o asumir nuevos retos por no contar con un plan de negocio formal, con lineamientos claros y metas definidas. Añadido a eso, hace falta realizar una buena investigación de mercado e implementar un adecuado plan de *marketing*.

Asimismo, es importante entender el concepto de la transformación digital, incluyendo la digitalización, aspecto que va de la mano con la innovación en estrategias digitales. Por ello, se detallará dicho concepto líneas abajo.

1.2. Transformación digital y digitalización

Como lo menciona Rogers (2016), las reglas en el mundo de los negocios han cambiado a medida que fue pasando el tiempo: existen más tecnologías digitales, han surgido nuevas herramientas tecnológicas y didácticas, amenazas disruptivas que están transformando los distintos procesos y modelos de negocio. Entonces, se puede decir que la transformación digital es aquel proceso por el cual una organización integra o incluye a la tecnología digital en muchos de sus actividades, áreas empresariales y métodos de trabajo.

Un dato importante para mencionar es que este proceso cambia por completo la forma en que una empresa o cualquier organización funciona y ofrece valor a los clientes. Esto, justamente, se relaciona con lo que afirma Rogers en su libro: “la transformación digital no se trata de tecnología, sino de estrategia y nuevas formas de pensar” (2016, p. 11). Asimismo, parte de esa estrategia empresarial, existen 5 dominios que lo acompañan y funcionan entre sí: clientes, competencia, datos, innovación y valor. A continuación, en la tabla 1, se describen brevemente de qué trata cada dominio:

Tabla 1: Rogers (2016): Los 5 dominios de la transformación digital

DOMINIO	DESCRIPCION
Clientes	En la era digital, lo importante de este dominio es la formación de redes de contacto. Esto implica interactuar dinámicamente de manera constante cambiando las relaciones empresariales-comerciales. El uso de herramientas digitales mejora y genera eficiencia en la manera en que conectan y descubren a las marcas. De esta manera, los clientes son el mejor enfoque para la innovación como parte de la transformación digital en la que se involucran las organizaciones empresariales hoy en día.
Competencia	En la era digital, se trata de competir “sanamente” en áreas clave; es decir, ser socios y rivales a la vez, cooperar y aportar de manera conjunta, pero cada uno enfocado en lo que ofrece y el modo en que trabaja su organización. Asimismo, existe un intercambio de bienes por el valor que genera en redes externas.
Datos	En la era digital, este dominio hace referencia al modo o manera en cómo las empresas trabajan: cómo producen, gestionan, manejan y utilizan la información para los procesos y actividades empresariales. Actualmente, hay tanta información que las empresas utilizan los datos sin planificación y, además, gracias a las herramientas digitales hay un mejor manejo de ellos.
Innovación	En la era digital, este dominio juega un rol muy importante para las organizaciones empresariales: es el proceso por el cual crean nuevos productos, llevan al mercado el desarrollo de nuevas ideas, implementan procesos novedosos, entre otros, con el fin de mejorar, crecer y adentrarse en nuevos rumbos. Gracias a las nuevas tecnologías, esta nueva innovación tiene un enfoque en el aprendizaje continuo mediante la experiencia y el testeo constante.
Valor	Este último dominio se relaciona con la propuesta de valor que las empresas ofrecen a sus clientes. En la era digital, aquella propuesta clara, que marque una diferencia en el mercado y que tenga un enfoque en dar la mejor versión será quien garantice el éxito a cualquier negocio u organización empresarial.

Fuente: Rogers (2016).

En la misma línea, como se observa con la tabla anterior, la innovación forma gran parte de la transformación digital. Pero, es importante diferenciar la transformación digital de la digitalización. Para Vilaplana y Stein (2020), ambos conceptos no significan lo mismo.

Según Vilaplana y Stein (2020), en el siglo XXI, nace una nueva cultura en el mundo de los negocios: las empresas son mucho más competitivas, ágiles y globalizadas que toman como una oportunidad de desarrollo, mejora, crecimiento a la tecnología avanzada y sus nuevas herramientas digitales para innovar. Vilaplana y Stein (2020) plantea que, por un lado, la transformación digital supone un cambio de mentalidad por completo en las organizaciones, donde la innovación, las personas y la capacidad creativa juegan un rol importante. Asimismo, hace referencia al proceso en el que se implementa una cultura nueva en la forma de trabajo a la que habitualmente no se estaba acostumbrado. Por otro lado, la digitalización hace

referencia solo cuando las organizaciones deciden regularizar ciertos procesos o actividades empresariales de lo tradicional a lo digital y no cambiar todo el modelo de negocio o darle un giro radical. Por ejemplo, ello se da en el almacenamiento de datos, el escaneo de documentos, la manera de comunicación con los clientes, entre otros.

Asimismo, un aspecto fundamental para tener en cuenta es que el proceso de digitalización se genera debido al entorno cambiante y dinámico del mercado, donde las exigencias son cada vez más demandantes y el cliente un usuario mucho más tecnológico. Por eso, las organizaciones empiezan a digitalizar el manejo de la información para que sea más accesible y el método de trabajo mucho más eficiente (Vilaplana & Stein, 2020). En otras palabras, la digitalización facilita el almacenamiento y accesibilidad de datos e información de manera que las organizaciones puedan tener un trabajo estructurado, organizado, automatizado y sistematizado, con el objetivo de mejorar los procesos, ser ágiles e innovadores para seguir creciendo y satisfacer al cliente.

De esta manera, teniendo en cuenta la definición de transformación digital y digitalización, se puede decir que es un fenómeno que se está dando en el desarrollo de las organizaciones, aprovechando las oportunidades que trae consigo la tecnología. Pero, son dos conceptos distintos que se complementan en conjunto para la mejora continua en el entorno empresarial. Cabe destacar que, ambos fenómenos permiten detectar las deficiencias e implementar ciertas mejoras en los procesos empresariales: con la mejora continua, se establecen nuevos modelos operativos para el desarrollo de las empresas y lograr resultados positivos (Vilaplana & Stein, 2020).

Entonces, una vez descrito lo que es la transformación digital, incluida la digitalización, es importante conocer la razón por la cual, como parte de ello, las organizaciones están innovando mediante el *e-commerce*. Por ello, a continuación, se describirá de lo que trata dicho concepto.

1.3. Innovación en *e-commerce*

Se vive en un mundo moderno, por lo que, para seguir sostenible, es muy esencial estar al día, innovar, usar el internet y la tecnología de manera adecuada. El avance tecnológico ha traído consigo ventajas en todo sentido y aquellas empresas que aún no la han incorporado se van quedando atrás. Por ende, son menos competitivas, menos atractivas, menos capaces de sobrevivir y hacer frente a las exigencias del mercado (Khattak, 2022). Teniendo el conocimiento de la gran importancia y el rol crucial de la innovación en el

desarrollo de las actividades de las organizaciones, es fundamental identificar cómo esta se desarrolla en el mundo del *e-commerce*, enfoque que tendrá lugar el presente trabajo.

Según Zygiaris (2022), el *e-commerce* se refiere al proceso de transacciones comerciales en el panorama virtual entre empresas y clientes/consumidores. Asimismo, como menciona Córdova-Buiza et al. (2022), el comercio electrónico se define como un conjunto de actividades y acciones, con el fin de realizar una negociación con el cliente, mediante el uso de la tecnología. En pocas palabras, el *e-commerce* hace uso del internet para realizar las transacciones comerciales de un bien o servicio, facilitando las ventas y acuerdos comerciales en beneficio de todas las partes involucradas. Un aspecto importante es que, según Córdova-Buiza et al. (2022), el comercio tradicional nunca será reemplazado por el *e-commerce*, aunque es un modelo de comercialización innovador, que es una mezcla de ambos.

Del mismo modo, Fernández et al. (2015) definen al *e-commerce* de manera similar: hacen referencia a toda compra realizada mediante internet, en la cual los pagos o transacciones comerciales son realizados de forma electrónica. Asimismo, existen 3 tipos de *e-commerce*: en primer lugar, B2B o *business to business*, la cual se refiere al comercio electrónico entre empresas; en segundo lugar, B2C o *business to costumer*, la cual hace referencia a la relación comercial a través del internet entre la empresa y el cliente/consumidor final; y por último, C2C o *costumer to costumer*, que hace referencia a la reventa de un producto o servicio mediante Internet (Rodríguez et al., 2020).

Fernández et al. (2015) destacan la gran importancia de la innovación en el rubro del *e-commerce*, porque, además, de llegar a más y nuevos mercados, va a generar que las empresas se mantengan en el mercado, ofreciendo los productos y servicios de una nueva forma, generando que lleguen a ellos sin mayor problema o los adquieran sin exponerse a tantos riesgos. Asimismo, este fenómeno añade valor a los procesos internos de cualquier organización y genera valor al cliente. De esa forma, no solo las empresas ganan, sino también los consumidores, por lo que es una nueva forma que permite reinventarse, adaptarse a un nuevo contexto, superarse y salir adelante.

Dentro del *e-commerce*, existen 4 principales estrategias de innovación que, según Barrientos (2017), se ha desarrollado aún más en los últimos años y no sería novedad que tome mayor protagonismo en un futuro y se conviertan en las grandes tendencias que muchas empresas implementarían para seguir mejorando o innovando. Estas estrategias son las siguientes: poner en marcha un plan de *marketing* digital, crear una plataforma o punto de venta digital, generar interacción a través de las redes sociales y crear contenido mediante los medios digitales.

En primer lugar, se tiene la estrategia de *marketing* digital. Según Moro y Fernández (2020), el mundo globalizado ha generado que las empresas implementen las nuevas tecnologías y aprovechen más las oportunidades que ello les brinda. Una de ellas es justamente el *marketing* digital. Según Kannan y Li (2017), el término “*marketing* digital” ha evolucionado con el tiempo, pues en un principio se refería a la comercialización de bienes y servicios, haciendo uso de canales digitales. Sin embargo, ahora es un término más amplio, el cual hace referencia al proceso de conseguir clientes y desarrollar sus preferencias, impulsar marcas, retener clientes y aumentar ventas, mediante el uso de tecnologías digitales.

Llevar a cabo un plan de este tipo de *marketing* conlleva muchos procesos, tales como realizar un estudio de mercado, identificar los intereses, deseos y necesidades de los clientes, definir el alcance, la segmentación, el posicionamiento, potenciar la imagen de marca, entre otros. Para llevar a cabo lo mencionado, implica seleccionar el *software* más adecuado, generar alianzas con otras entidades, implementar nuevas herramientas tecnológicas para una mejor automatización de los procesos, entre otros (Barrientos, 2017). Asimismo, según Melović et al. (2020), el crecimiento del *marketing* digital se ha debido, principalmente, al avance de la tecnología y a los cambios constantes en el mercado. De esta manera, en la actualidad, las empresas, en su mayoría, reconocen la importancia de implementar el *marketing* digital, pues para que tengan éxito deben unir el *marketing* tradicional y digital con el fin de satisfacer de una mejor manera las necesidades y preferencias de los clientes.

Melović et al. (2020) mencionan que una ventaja del *marketing* digital es que permite llegar a clientes que no son accesibles por las limitaciones geográficas y horarias de los canales de venta tradicionales. Asimismo, el *marketing* y los medios digitales proporciona a las empresas enviar comunicaciones personalizadas y ofertas especiales, tomando en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes (Melović et al., 2020). Por último, una ventaja clave que se debe mencionar es que el *marketing* digital influye en el *branding* de las empresas, es decir, tiene un papel importante en el fortalecimiento de la imagen y posicionamiento en el mercado (Melović et al., 2020).

En segundo lugar, se encuentra la estrategia de la creación de una plataforma de venta digital. De acuerdo con Bourlier y Gómez (2016), debido a que el comercio electrónico está cada vez más globalizado, surge la necesidad de crear una plataforma, medio o punto de venta digital a fin de que el producto o servicio pueda llegar a más clientes y traspasar fronteras. Además, esta estrategia permite que los productos o servicios que brindan las organizaciones sean más visibilizados y puedan llegar a tener más alcance. Moro y Fernández plantean algo similar: “Ante las exigencias del mercado, las empresas deben adaptarse y la mejor estrategia es teniendo un canal de venta digital. Esta plataforma facilita las cosas y es muy valorada por los clientes, pues les ahorra tiempo y costo” (2020, p. 55).

Esto significa que, contar con un medio digital como punto de venta, aparte de generar más ganancias, va a permitir que las empresas puedan innovar mostrando todo lo que ofrecen de una manera dinámica, nueva y mejorada y, también, hacer frente a la alta demanda y sobrevivir a las exigencias del mercado. Eso se evidenció aún más durante la pandemia. De esta forma, no solo ellos ganan, sino también los clientes y consumidores finales (Moro & Fernández, 2020).

En tercer lugar, se halla la estrategia de la interacción en redes sociales. Para las marcas u organizaciones, las interacciones en las redes sociales son de suma importancia para mantenerse en contacto con el cliente, generar un vínculo con ellos e identificar mejor sus necesidades o deseos para el lanzamiento o promoción de cualquier producto o servicio (Bourlier & Gómez, 2016). Si bien las redes sociales han sido como plataformas para generar grandes tendencias o para motivar a las personas a seguir ciertas modas o estilos de vida en los últimos años, generar interacción con los usuarios ha sido la mejor estrategia para que muchas empresas puedan encaminarse hacia el éxito y, además, es el puente o inicio para que puedan innovar de acuerdo con Moro y Fernández (2020). En la misma línea, Rodríguez et al. afirman lo siguiente: “La interacción en redes sociales es parte esencial para el éxito de cualquier estrategia innovadora. En plataformas como *Facebook*, la interacción es parte del algoritmo que determina la visibilidad del contenido que genera la empresa” (2020, p. 102).

Y, en cuarto lugar, se ubica la estrategia de la generación de contenido en los medios digitales. Esta estrategia va de la mano con la estrategia mencionada anteriormente. De acuerdo con Rodríguez et al. (2020), generar contenido en los medios digitales no solo es una excelente forma de atraer al cliente, sino también, es una gran forma de generar confianza en la marca e incrementar las interacciones en dichos medios. Cabe destacar que, difundir contenido se puede dar de distintas formas: publicación de *blogs* o *posts*, reseñas, artículos de opinión, videos, sorteos o concursos en vivo, transmisiones *live*, presentaciones del producto o servicio, muestras gratuitas de la oferta, exposiciones, entre otras. Es pertinente mencionar que la importancia de crear contenido radica en el aporte de información de interés al cliente y, a la vez, influye en el posicionamiento de cualquier empresa (Moro & Fernández, 2020).

Sumado a la idea anterior, Rodríguez et al. resaltan un dato importante sobre el rol que cumple el *e-commerce* en la era actual: “El *e-commerce* ha hecho que las empresas cambien sus métodos tradicionales de venta, obligando a los gerentes a entrar en la nueva era del comercio para que puedan cruzar fronteras, mejorando y agilizando sus procesos de ventas y en efecto crecer en el mercado (2020, p. 103). Y eso es parte de innovar, es decir, de seguir creciendo y mejorando, implementando procesos nuevos y realizando cambios para el beneficio de todos.

En síntesis, se puede decir que la innovación cumple un rol fundamental en el *e-commerce*, pues va a generar que este rubro plantee de nuevo los objetivos organizacionales con un claro direccionamiento estratégico. Esto permitirá la creación de nuevos productos, nuevos mercados y canales de distribución. A la vez, reducirán los costos de las actividades de la empresa, optimizará los procesos y facilitará la mejora continua con apertura a nuevos mercados. Una vez descrito lo que es innovación en *e-commerce*, se identificará cómo este término contribuye a la supervivencia de las empresas. Para ello, en el siguiente capítulo se describe lo que es la supervivencia y los factores determinantes a ella.

2. Supervivencia empresarial

En este segundo subcapítulo se describirá, en primer lugar, el concepto de supervivencia empresarial desde el punto de vista de distintos autores y, en segundo lugar, la supervivencia según etapas.

2.1. Concepto de supervivencia empresarial

Tomar las decisiones necesarias y actuar adaptándose correctamente al entorno, se podría decir que condiciona la supervivencia de las empresas (Flores et al., 2021). En otras palabras, para que las empresas se mantengan en el mercado, es importante que tomen acciones adecuadas y se adapten rápidamente al contexto.

Según Morales et al. (2017), la supervivencia empresarial se refiere a la permanencia de las empresas en el mercado y determina el grado de estabilidad laboral que ofrece la compañía, así como el porcentaje de riesgo que esta presenta. Es así como la supervivencia empresarial se refiere a la estancia de las empresas en el mercado y, a la vez, permite ver cómo es la estabilidad y riesgo de dicha compañía. Asimismo, desde que se crea una empresa, los fundadores inician con la conservación del negocio, haciendo todo lo posible para que se adapte al entorno competitivo de la mejor manera, a eso estos autores llaman supervivencia empresarial. Dicho en otras palabras, al empezar un negocio, los directivos hacen todo lo posible para que su empresa se adapte rápidamente al mercado competitivo para que puedan sobrevivir y continuar satisfactoriamente.

Asimismo, la supervivencia empresarial representa el número de empresas supervivientes en una industria en un año dado, como un porcentaje del número total de nuevas empresas de una industria establecidas en ese año (Varona, 2013). Esto significa que

la supervivencia empresarial puede medirse como el número de empresas que han sobrevivido en el mercado en un año dado entre el número total de nuevas empresas que han entrado al mercado en ese año. Por último, para otros autores, la supervivencia de las empresas es aquel período de vida en el cual una empresa mantiene sus actividades de forma solvente (Varona, 2013). Dicho de otro modo, la supervivencia empresarial se da cuando una empresa continúa realizando sus actividades de manera exitosa y estable.

Por último, son muchos los estudios realizados acerca de los factores que determinan la supervivencia empresarial. La literatura existente sobre el tema menciona que los factores que determinan la supervivencia de las empresas están agrupados en tres categorías según Varona (2013). En primer lugar, hay factores relacionados con el capital humano, que incluye al empresario, el desarrollo de capacidades, el líder en innovación, entre otros. En segundo lugar, hay factores relacionados con las particularidades de la empresa, que incluye su estructura financiera (capital, inversión, deudas, entre otros) y su estructura organizacional (modelo, tamaño, edad, innovación, tecnología, entre otros). Por último, hay factores relacionados con las características del ambiente empresarial e industria, que incluye el nivel de concentración y dinamismo, el crecimiento industrial, la competitividad, el estado favorable del país, entre otros.

Asimismo, según Zambrano (2018), los factores que inciden en la supervivencia de las empresas se encuentran agrupados en tres categorías. En primer lugar, están los elementos propios de la empresa. En este apartado, se incluye al tamaño de la empresa, la fecha de fundación, la rentabilidad de la empresa a lo largo de los años, el historial de crecimiento, el componente humano, el plan de *marketing* y publicidad, la inversión en I+D, entre otros. En segundo lugar, se encuentran los relacionados al ambiente. En este conjunto, se incluye al crecimiento del sector, desarrollo económico, características de la industria, entre otros. Por último, están aquellos factores relacionados con la capacidad de gestionar del empresario o directivo, que incluye la experiencia, habilidades, aspectos personales como la edad o el género, entre otros.

De igual forma, es importante mencionar el concepto de supervivencia empresarial según su periodicidad, lo que se describirá en el siguiente acápite.

2.2. Supervivencia según etapas

Vera (2020) menciona que la periodicidad de tiempo es importante cuando se trata de supervivencia empresarial, pues cada periodo de tiempo implica ciertos aspectos que no necesariamente significa que el otro deba tenerlo. Existen tres periodos de tiempo que serán

descritos a continuación. En primer lugar, se encuentra la supervivencia a corto plazo. Es el periodo de tiempo más corto, que tiene como máximo un año y se espera que todas las operaciones, actividades o tareas de cualquier organización o ámbito empresarial se resuelva y se realice en el periodo de tiempo más bajo (Vera, 2020). En segundo lugar, está la supervivencia a mediano plazo, que es el periodo de tiempo que comprende entre el año y medio a cinco años, o sea el mediano plazo es el espacio intermedio de tiempo que existe entre el corto y largo plazo. En tercer lugar, se encuentra la supervivencia a largo plazo, que para estos autores es el periodo de tiempo que comprende de cinco años a más. Es decir, es el espacio de tiempo más extenso, en el que las organizaciones terminan de concretar todos los planes o metas establecidas en un inicio. Además de sobrevivir a las primeras etapas y las dificultades, es el tiempo en el que las empresas empiezan a crecer mediante procesos innovadores.

En la misma línea, Crecente et al. (2015) aseguran que en cada etapa de la supervivencia hay ciertas implicancias para tener en cuenta.

En el corto plazo, la supervivencia tiene al menos un factor productivo constante. Esto significa que, como el período de tiempo es corto, no se puede realizar actividades que requieran de todo un proceso de planificación o investigación. Es un periodo concreto, en el que se llevan a cabo metas cortas y actividades que han dejado aspectos por mejorar del plan anteriormente propuesto para sobrevivir al mercado en el que se encuentran. Asimismo, es el periodo que conducen a realizar objetivos y pasos pequeños para los más grandes. Cabe destacar que, como el periodo de tiempo es corto, suelen ser más fáciles de lograr de manera exitosa (Crecente et al., 2015).

En el mediano plazo, la supervivencia implica una revisión total de todas las actividades realizadas en el anterior periodo. Es el periodo de tiempo intermedio entre el corto y largo plazo, el tiempo adecuado para analizar, revisar y evaluar todo lo que se ha realizado en el corto tiempo: observar si los objetivos se concretaron o no y aquello que falta por mejorar a miras del futuro. Ello con el fin de sobrevivir y hacer frente a lo que el mercado demanda adecuadamente. Asimismo, se le considera como un periodo de tiempo indicado para evaluar si se realizarán alianzas con otras entidades, empiezan las primeras conversaciones y acercamiento con los otros empresarios para ver la manera no solo de sobrevivir, sino también de innovar, mejorar e incursionar en nuevos ámbitos (Crecente et al., 2015).

Y, en el largo plazo, la supervivencia implica “ver más allá de lo que no se ve” (Crecente et al., 2015, p. 10). Esto significa que, una vez realizado lo planeado en el corto plazo y evaluado lo que se hizo y lo que no en el mediano plazo, es momento de ambicionar más y buscar aquello que, además de sobrevivir, generará que la empresa sea exitosa en

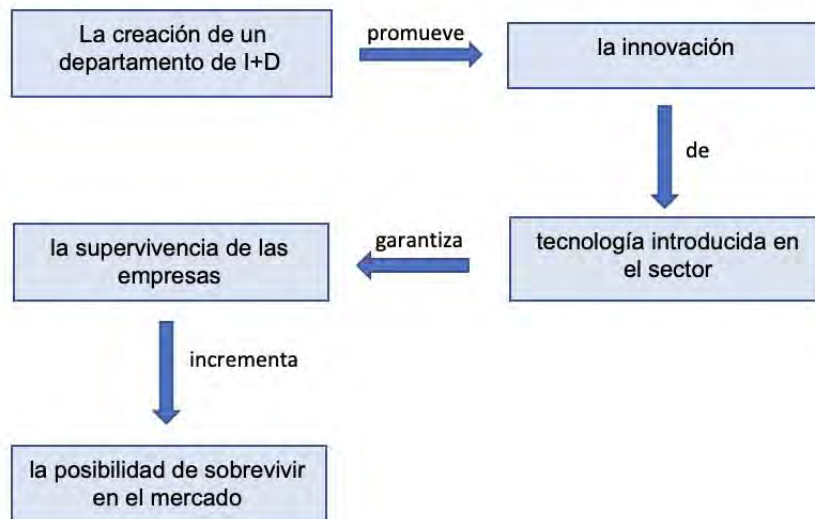
todo sentido. Como es un periodo de tiempo extenso, una vez ejecutado lo que la empresa realmente necesita, se identifica aquello que la empresa desea y se evalúa si se está en las condiciones de llevarlo a cabo o no, en el periodo estimado y de manera adecuada. Además, luego de un primer acercamiento o identificado las personas u organizaciones con quienes se quiere cooperar y generar alianzas, es este tiempo el indicado para negociar con ellos y conversar los intereses de ambas partes para lograr un acuerdo mutuo. De esa manera, se genera una relación de confianza, un vínculo de compromiso y cooperación, en el que todas las partes involucradas obtienen ganancias (Crecente et al., 2015).

A partir de todo lo mencionado, se puede observar que la supervivencia de las empresas se encuentra afectada por un conjunto de factores. De esta manera, uno de ellos es la capacidad innovadora, la cual conforma una serie de actividades. Así como menciona Sánchez (2014), para tener una mayor cercanía a la actividad innovadora es necesario considerar los gastos de I+D para obtener resultados productivos. En tal sentido, la empresa se beneficiará y ello aumentará las posibilidades de supervivencia en el mercado. De esta manera, a continuación, se verá la relación que existe entre innovación en *e-commerce* y supervivencia mediante modelos.

3. Relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia

Así como mencionan Salgado et al. (2012), desde un punto de vista general, la mayoría de los estudios revisados concuerdan en que la innovación aporta al incremento de posibilidades de sobrevivir en el mercado en el que las empresas se desarrollan. Sin embargo, para lograr resultados exitosos se debe tener en cuenta tanto el aspecto de la tecnología como también el entorno y el sector en el que se encuentra la empresa. En otras palabras, diversas investigaciones sostienen que la innovación influye positivamente en la supervivencia de las empresas, incrementando su probabilidad de sobrevivir en el mercado. No obstante, se debe evaluar la tecnología incluida por la empresa, así como el sector en el que opera, como se observa en la Figura 2.

Figura 2: Modelo de Salgado et al. (2012) y Varona (2013)



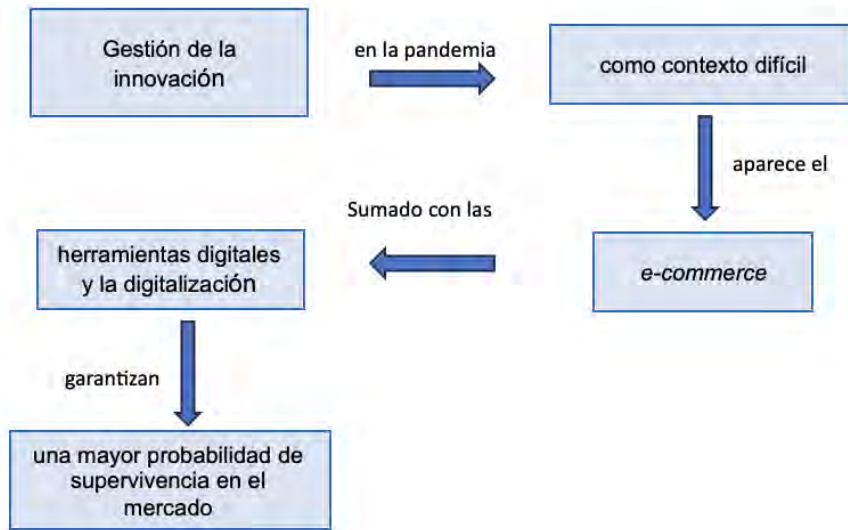
Fuente: Salgado et al. (2012) y Varona (2013).

Asimismo, así como mencionan Rodríguez et al. (2020), a raíz de la pandemia, las empresas tienen que hacer uso de herramientas digitales para que puedan continuar con sus procesos organizacionales y logren sobrevivir ante dicho contexto. Es importante que las empresas puedan adaptarse al escenario comercial con la implementación del *e-commerce*, pues la pandemia ha obligado a repensar los modelos de negocio. En otras palabras, la forma en hacer negocios ha cambiado en el que, estar conectados digitalmente ha cobrado mayor relevancia.

Complementando la idea anterior, Rodríguez et al. hacen énfasis en un punto importante a tener en cuenta: "El Covid-19 prácticamente obligó a las MYPES a migrar hacia la virtualización de actividades, convirtiéndose en catalizadores del *e-commerce*" (2020, p. 104). De esa manera, se puede observar el rol esencial que ha cumplido la digitalización y la tecnología para que las empresas innoven, se reinventen y sobrevivan al duro contexto de la pandemia, especialmente, para las MYPES.

Todo lo mencionado anteriormente, se puede observar de manera resumida en la Figura 3.

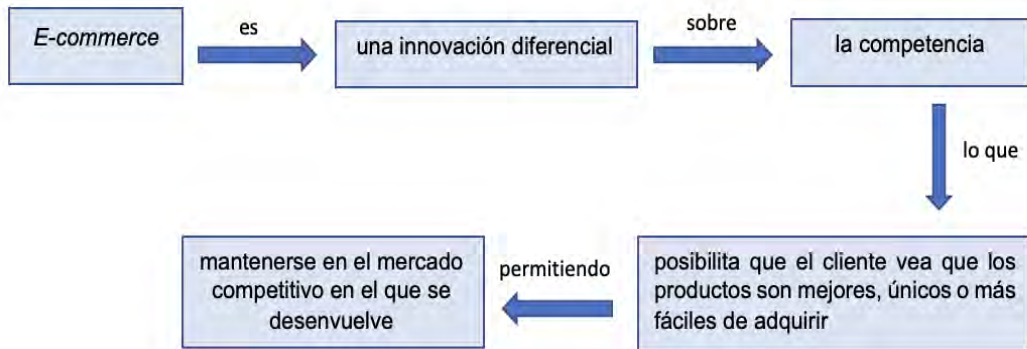
Figura 3: Modelo de Rodríguez et al. (2020)



Fuente: Rodríguez et al. (2020).

Por ello, el comercio electrónico es una forma de innovar, la cual puede crear nuevas oportunidades de negocio. Esto es debido a que facilita la diversificación de los canales de venta tradicionales, reduce costos y crea nuevos productos/servicios, permitiendo a las empresas reestructurar su modelo de negocio para llegar a más clientes (Fernández et al., 2015), como se puede observar en la Figura 4. De esta manera, la innovación en *e-commerce* permitirá poseer una innovación diferencial sobre la competencia, lo cual posibilitará que el cliente vea que los productos o servicios que ofrece la empresa son mejores, únicos o más fáciles de adquirir, en comparación con los de la competencia y ello permitirá mantenerse en el mercado competitivo en el que se desenvuelve.

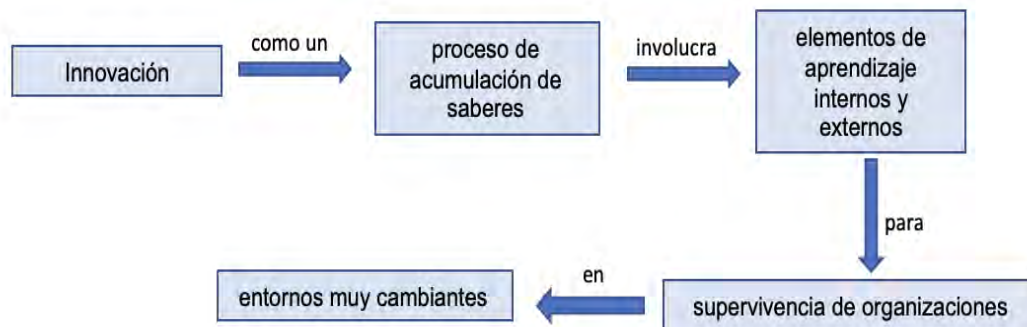
Figura 4: Modelo de Fernández et al. (2015)



Fuente: Fernández et al. (2015).

En la misma línea, existe otro modelo que explica la relación entre la innovación en *e-commerce* y la supervivencia: el modelo en red, graficado en la Figura 5, donde se muestra que la innovación es un proceso que acumula saberes. Esto implica la involucración de elementos de aprendizaje, tanto internos como externos, por lo que conforma un proceso en red (Velasco et al., 2007). De esta manera, dicha red va a permitir que las organizaciones sobrevivan a los entornos muy cambiantes, como lo es el contexto de la pandemia mundial generado por la propagación del virus, más conocido como el Covid-19.

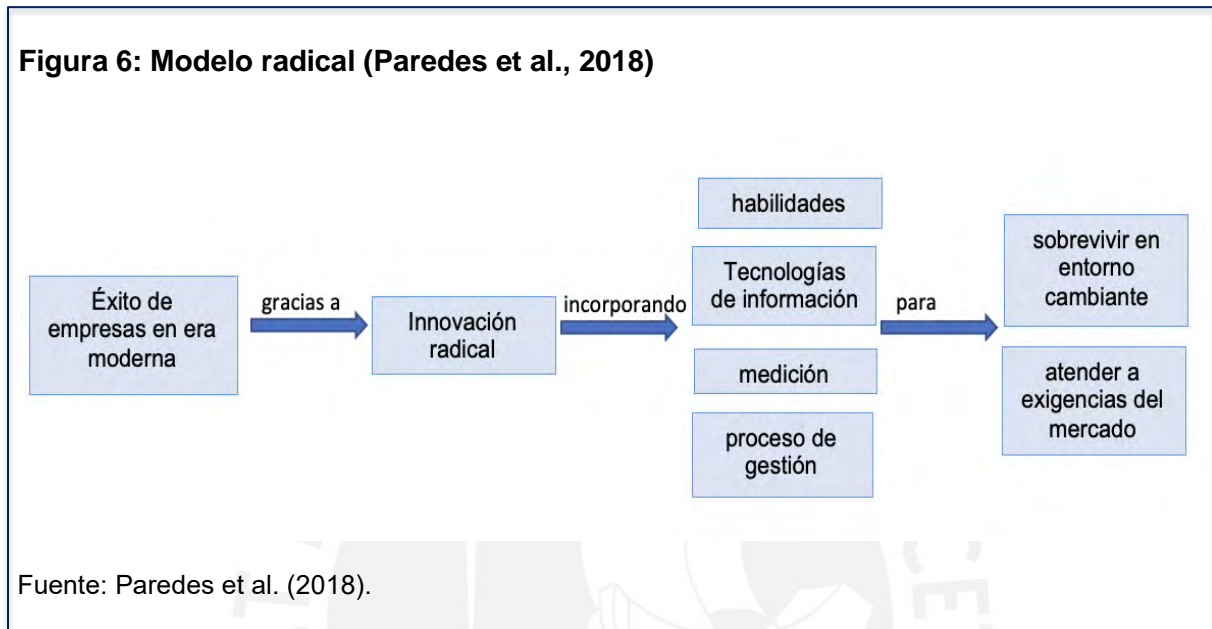
Figura 5: Modelo en red (Velasco et al., 2007)



Fuente: Velasco et al. (2007).

Por último, para prosperar en esta era, las empresas deben adoptar una nueva agenda de innovación radical. Es así como, surge el modelo de innovación radical. Para que este modelo funcione, se debe considerar cuatro elementos importantes: habilidades,

tecnologías de información, medición y proceso de gestión (Paredes et al., 2018). A la vez, se debe establecer que la dinámica innovadora de las empresas va a depender de la atención e interés que se le brinda a las mismas, con el fin de sobrevivir en un entorno muy cambiante para poder ser capaz de atender a las altas exigencias que se puede encontrar en el mercado en que se desarrolla. De manera gráfica, este proceso se puede visualizar en la Figura 6.



A partir de todos los modelos presentados anteriormente, el modelo elegido para la presente investigación es el propuesto por Rodríguez et al. (2020), lo que se observa en la Tabla 2 porque, comparándolo con el modelo de Salgado et al. (2012) y Varona (2013), este se centra en la creación de un área de Investigación y Desarrollo con el fin de realizar innovación para sobrevivir en el mercado, aunque no es el enfoque que se le da a la investigación. Asimismo, comparando el modelo de Rodríguez et al. (2020) con el modelo de Fernández et al. (2015), este se enfoca en el *e-commerce* como una innovación diferencial para que en las empresas puedan ser competentes en el mercado en que se desarrolla y mantenerse en el mismo. Pero, este modelo no es de utilidad para los fines de esta investigación, pues tiene mayor enfoque en la competitividad de las empresas en el mercado en que se encuentran y no en su supervivencia.

Tabla 2: Comparación de los modelos

Aspectos por considerar	Modelo de Salgado et al. (2012) y Varona (2013)	Modelo de Rodríguez et al. (2020)	Modelo de Fernández et al. (2015)	Modelo en red (Velasco et al., 2007)	Modelo radical (Paredes et al., 2018)
Modelo actual		X			
Enfoque principal en innovación en <i>e-commerce</i>		X	X		
Incluye la supervivencia (en términos de continuidad)	X	X	X	X	X
Relación entre innovación en <i>e-commerce</i> y supervivencia		X	X		

Además, comparando el modelo de Rodríguez et al. (2020) con el modelo en red, este habla de innovación en general, mientras que el modelo de Rodríguez et al. (2020) se centra en la gestión de la innovación a través de la digitalización, con un enfoque particular en el *e-commerce*. Adicionalmente, comparando el modelo de Rodríguez et al. (2020) con el modelo radical, este se centra en la innovación radical, donde uno de sus componentes son las tecnologías de información, por lo que, también, no aportaría en gran medida para este estudio.

Por último, el estudio que se está realizando se centra en la gestión de la innovación, teniendo un enfoque en el *e-commerce*, lo cual es una estrategia de innovación a través de la tecnología que realiza una empresa para digitalizarse dado un contexto determinado, aspecto que se tiene en cuenta en el modelo de Rodríguez et al. (2020). Dicho aspecto es importante no solo por el hecho de estar a la vanguardia, sino por necesidad, pues Rodríguez et al. (2020) menciona que las empresas que no se digitalizan a través de procesos innovadores por medio de la tecnología o mediante el uso y aprovechamiento de las nuevas herramientas tecnológicas han ido desapareciendo como sucedió con muchas empresas en el contexto de la pandemia.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Luego de realizar la revisión de la literatura e identificar el marco teórico, se procederá a describir el marco contextual en las siguientes líneas. Es así como, en este tercer capítulo, se analiza el contexto de la industria manufacturera y el sector del calzado tanto en Latinoamérica como en el contexto específico del Perú. Esto con el fin de cumplir con uno de los objetivos específicos de esta investigación, el cual es describir tanto el contexto de la industria manufacturera y del sector del calzado durante la pandemia.

1. La industria manufacturera en Latinoamérica y Perú durante la pandemia

Como la presente investigación se enfocará en el sector calzado, es preciso mencionar que dicho sector pertenece a la industria manufacturera, motivo por el cual, en los siguientes párrafos, se definirá el sector manufactura, se describirán sus características y los principales retos que enfrenta.

Según Rebolledo et al. (2013), la manufactura se refiere al proceso en que la materia prima es convertida en uno o más productos que sean de consumo final o intermedio. Asimismo, las industrias manufactureras se caracterizan por su conversión continua de materias primas en productos transformables a gran escala. Además, según Tello (2014), el sector manufacturero se encuentra dividido en cuatro grupos. En primer lugar, las industrias que procesan productos primarios como la fabricación de papel, refinación del petróleo, siderurgia, entre otros. En segundo lugar, las industrias de manufactura ligera que incluye la fabricación de textiles, ropa, cuero, calzados, entre otras. En tercer lugar, las industrias intensivas en conocimientos y tecnología que implica productos químicos, farmacéuticos y maquinaria. Por último, las industrias de alimentos, bebidas y tabaco que engloba la fabricación de productos lácteos, elaboración de pescado, entre otros.

El sector manufacturero se caracteriza por contribuir con un porcentaje considerable al PBI nacional. Según Bonett et al. (2020), el sector manufacturero participa en la composición del PBI nacional con el 12.5%, constituyéndose como el segundo sector más grande en la economía nacional. Asimismo, las actividades manufactureras son de mayor efecto multiplicador en comparación con otras actividades económicas del país. También, es catalogado como uno de los sectores con mayor capacidad para generar empleo de mejor calidad en la economía. De acuerdo con Bonett et al. (2020), este sector concentró, en el 2020, el 8.5% del total de la PEA y cuenta, además, con más de 100 mil empresas concentradas en Lima, principalmente. Una vez visto cómo se desarrolla el sector

manufacturero y descrito sus características, es pertinente mencionar también los retos o desafíos que tiene este sector, pues ante el contexto de la pandemia, existen ciertos obstáculos en torno al crecimiento de este sector.

De acuerdo con cifras del estudio de Omnia Solution, “la producción manufacturera en Perú disminuyó 6.8% con respecto al 2019 y ello es preocupante debido a la gran importancia que tiene este sector” (2020, p. 4). Como el sector manufactura es uno de los que mayor influencia tiene en la economía de nuestro país, el principal reto de muchas empresas es saber o buscar la forma de cómo mantenerse en el mercado competitivo en que se desarrollan, pues los cambios son constantes (Crespi et al., 2016). Ello implica ciertos factores que son considerados como obstáculos para el desarrollo de este sector, los cuales se describen en la Tabla 3.

Tabla 3: Crespi et al. (2016): Factores que desafían al sector manufactura en Latinoamérica

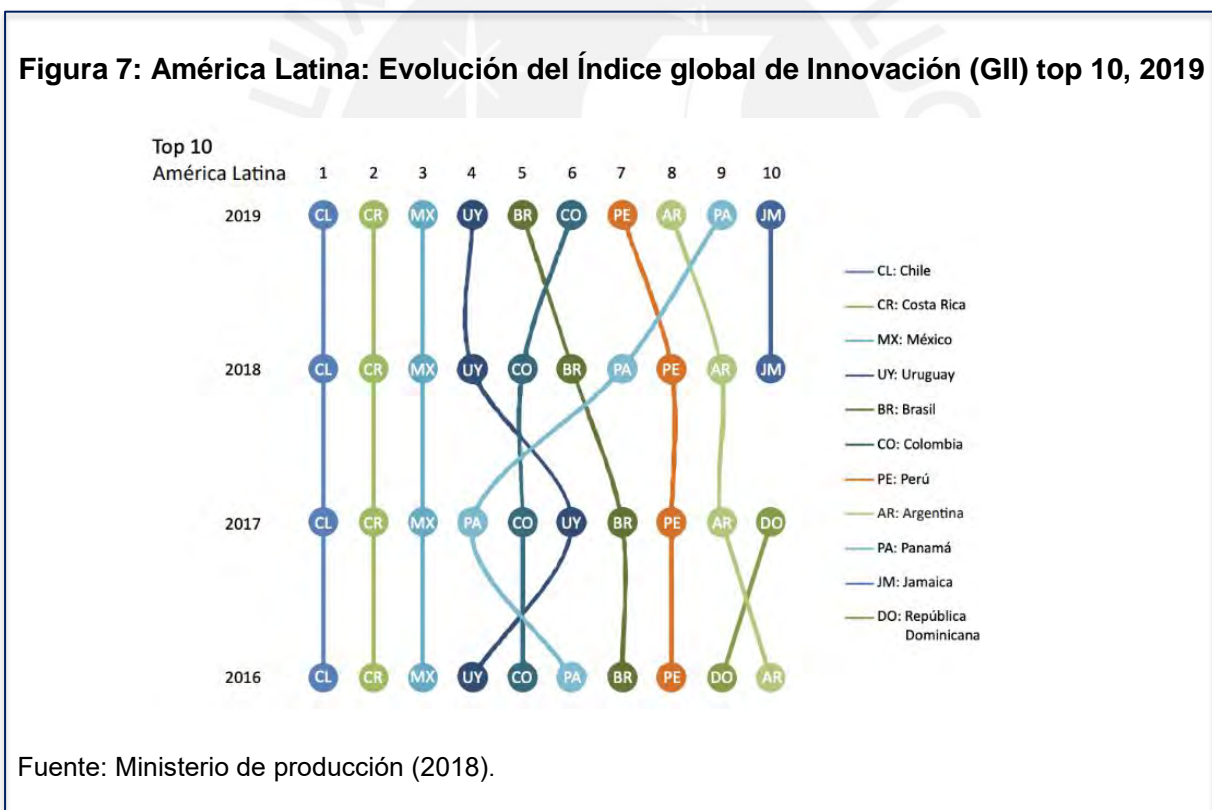
TIPO DE FACTOR	OBSTÁCULOS QUE CONLLEVA
Factores de costos	<ul style="list-style-type: none"> ● Bajos retornos a la inversión esperados en periodos largos ● Falta de fuentes de financiamiento o dificultad de acceso a ellos ● Falta de incentivos del gobierno ● Inestabilidad macroeconómica ● Riesgos que implica la innovación
Factores de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de personal calificado ● Falta de información sobre lo nuevo o aspectos innovadores ● Escasas posibilidades de cooperación con otras entidades ● Insuficiente información sobre el mercado y las tecnologías
Factores de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ● Dominación de un grupo de empresas en específico ● Mucha incertidumbre sobre la demanda de bienes y servicios innovadores ● Escasas oportunidades tecnológicas del sector o dificultad en el acceso a nueva tecnología
Factores relacionados con la apropiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Innovación difícil de imitar ● Dificultad para cumplir con las normas establecidas y exigidas ● Infraestructura física inadecuada ● Sistema de propiedad intelectual deficiente

Fuente: Crespi et al. (2016).

Como se puede observar, en cada tipo de factor hay un componente relacionado con la innovación. Entonces, se podría decir que los retos del sector manufacturero están relacionados con dicho término.

En la misma línea, un estudio elaborado por Tello (2014), dentro del contexto latinoamericano, muestra que el tamaño de la empresa juega un papel importante en la decisión sobre si la empresa debiese invertir o no en innovación. En dicho estudio, se observa que las grandes empresas lideraban entre todas las empresas manufactureras en invertir parte de su presupuesto en innovación con un 35%; le siguen las medianas, con un 32%; y luego, se encuentran las microempresas con un 20%. Cabe destacar que, dentro de las actividades de innovación, el mayor gasto se encuentra en I+D, invirtiendo en el uso de nuevas tecnologías. Según el estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2018), en Latinoamérica, el país que más invierte en I+D es Brasil con una gran ventaja del 1.3%. Le siguen países como Argentina y Uruguay, con 0.5%; Chile, con 0.4%; México, con 0.3%; Colombia, con 0.2%; y en los últimos lugares, se encuentran Paraguay y Perú, con un 0.1%.

A continuación, se presenta la figura 7 que muestra la evolución del Índice Global de Innovación en Latinoamérica pre-pandemia.



De acuerdo con dicho gráfico, las empresas que más innovan son los países de Chile, Costa Rica y México. En primer lugar, lo que se destaca en Chile es la innovación en el desempeño mediante ciertas metodologías, infraestructura, sofisticación en el mercado a través de la digitalización y mejoras en el financiamiento. En segundo lugar, la innovación en Costa Rica se resume en el desarrollo de la educación, mayor inversión en la difusión del

conocimiento, producción de bienes y servicios creativos mediante herramientas ágiles o digitales. Por último, México resalta por sus buenos resultados en el uso eficiente de las tecnologías de la información y comunicación (TICS) en el Estado y empresas que ha facilitado la apertura de nuevos negocios y reactivación de las actividades organizacionales (Ministerio de producción, 2018). Como se observa, en todos los países existe la inversión o la apuesta por la innovación relacionado al uso de tecnologías o herramientas digitales.

Según el Ministerio de Producción (2018), el 30% de las empresas en Latinoamérica en la industria manufacturera empezaba a apostar por la innovación mediante la digitalización: por un lado, mostrar los nuevos productos en las redes sociales o lanzar nuevas campañas mediante ese medio; y, por otro lado, mejorar la comunicación con el cliente a través del uso de *WhatsApp Business* o mejorar el proceso de ventas implementando el comercio electrónico. Este último, un 20% de las MYPES estaba evaluando si implementarlo o no para un mayor desarrollo de las actividades del negocio (Ministerio de producción, 2018).

Con lo mencionado anteriormente, se puede afirmar que el comercio electrónico o *e-commerce* ya iba abriéndose en el mercado y la pandemia sólo aceleró su desarrollo y se iba notando más su presencia. El *e-commerce* fue un medio, uno de los indispensables, para que muchas empresas en Latinoamérica puedan continuar con sus actividades de negocio, especialmente las PYMES y MYPES (García et al., 2021). Pero, para entender mejor cómo se dio el desarrollo de la industria manufacturera durante el contexto de la pandemia es necesario conocer la situación de la industria manufacturera en el ámbito nacional.

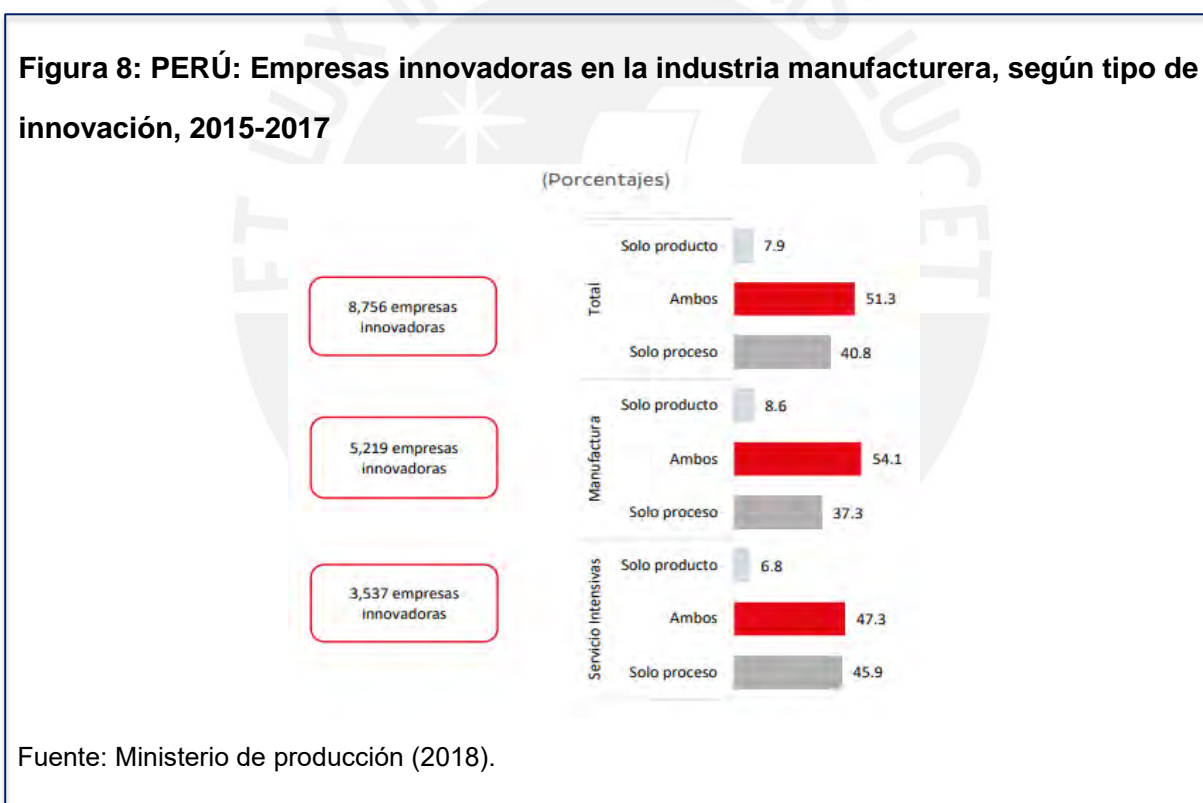
Directorio Central de Empresas y Establecimientos afirma:

En el Perú, en el 2018, el número de empresas manufactureras se incrementó en 2.9%; y respecto al 2017, se registró un total de 188 mil 650 empresas. La microempresa manufacturera alcanzó 177 mil 160 unidades económicas (93.9%); la pequeña empresa manufacturera, 9 mil 571 unidades (5.1%) y; la gran y mediana empresa manufacturera, registró 1 mil 908 (1.0%). Asimismo, en el 2018, la gran y mediana empresa se incrementó en 3.9% respecto al 2017, la microempresa aumentó en 3.1% y la pequeña empresa en 0.1%. Cabe resaltar que el departamento de Lima es el ámbito geográfico donde se concentra el mayor número de empresas manufactureras, registrando un total de 97 mil 974 lo que representó el 51.9% del total de empresas manufactureras del país. Le siguen los departamentos de Arequipa con

6.0% y La Libertad con 5.6%. De esta manera, estos tres ámbitos geográficos concentran el 62.1% del total de empresas manufactureras. (2018, p. 45–46)

Según Bonett et al. (2021), en enero de 2021, la industria manufacturera en el Perú creció en 6.95% con respecto a enero de 2020, manteniendo un comportamiento positivo por segundo mes consecutivo. El resultado de la industria manufacturera muestra una recuperación paulatina de la economía debido a la ejecución del plan de reactivación económica nacional dentro del marco de la declaratoria de Estado de Emergencia Nacional.

Respecto al contexto local, en el sector manufactura, 5,219 empresas obtuvieron resultados de innovación durante el periodo 2015-2017. De ellas, el 8.6% afirma que obtuvo resultados solo en productos, el 37.3% solo en procesos y el 54.1% en ambos (Ministerio de producción, 2018), así como se observa en la Figura 8:



De esta manera, después de haber descrito la situación de la industria manufacturera tanto en Latinoamérica como Perú, en las siguientes líneas se contextualiza el sector calzado, el cual se encuentra dentro de la industria manufacturera y es el enfoque del tema de investigación que se está realizando.

2. El sector del calzado en Latinoamérica y Perú durante la pandemia

Luego de conocer la situación de la industria manufacturera, tanto en Latinoamérica como en el Perú, es importante conocer cómo se desarrolla el sector del calzado, uno de los sectores que satisface una de las necesidades básicas del ser humano. En la región latinoamericana, según una encuesta realizada por Euromonitor (2021), la categoría del calzado representó \$20.4 miles de millones de dólares en el 2020, valor que disminuyó en un 36% en el mismo año frente al anterior, el 2019. Es una cifra muy significativa y se espera que el sector regrese al nivel de ventas que tenía antes de la pandemia, posterior al 2025 y con una tasa de crecimiento anual de 8.3%. Sin embargo, también, es importante saber cómo se desarrolla el sector calzado en el contexto nacional.

En el 2020, cuando surgió la pandemia, según Bonett et al. (2021), en la industria de bienes de consumo, entre las principales actividades que mostraron descenso se encuentra la fabricación de calzado con -34,60%, por menor fabricación de zapatos y zapatillas para el mercado interno y externo. Asimismo, respecto al comercio al por mayor, decreció la venta de productos textiles, prendas de vestir y calzado, debido a menor rotación de mercadería a los canales minoristas por baja demanda de clientes en la coyuntura de la pandemia. De la misma manera, respecto al comercio al por menor, se registró disminución en la venta de prendas de vestir, calzado y artículos de cuero, a consecuencia de la ausencia de actividades de moda y pasarela en tiendas de remates (*outlets*), emporios y centros comerciales. Esto es debido a la reducción del aforo en sus instalaciones. Cabe mencionar que la venta de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y mercados, también, disminuyó por menor capacidad de compra por parte de los consumidores.

Según Cosavalente (2019), las empresas del sector cuero y calzado se concentran en La Libertad, donde hay un total de 3124 microempresas y 24 pequeñas empresas; en Lima, donde hay un total de 2964 microempresas, 190 empresas y 20 medianas y grandes empresas; en Arequipa, donde hay un total de 1134 microempresas, 13 pequeñas empresas y 2 medianas y grandes empresas y; el restante se encuentra en otras regiones, donde hay un total de 989 microempresas, 10 pequeñas empresas y 1 mediana y grande empresa. Como se puede observar en la figura 9, La Libertad y Lima concentran el 74.7% de empresas del sector cuero y calzado.

Figura 9: PERÚ: Empresas manufactureras formales de cuero y calzado según tamaño y principales distritos, 2017

	Microempresas	Pequeñas empresas	Medianas y grandes empresas	Total	
				Empresas	Participación(%)
La Libertad	3 124	24	-	3 148	37,2
El Porvenir	1 950	10	-	1 960	23,1
Trujillo	609	4	-	613	7,2
Florencia de Mora	302	2	-	304	3,6
La Esperanza	185	8	-	193	2,3
Lima	2 964	190	20	3 174	37,5
Lima	461	16	3	480	5,7
San Juan de Lurigancho	428	32	1	461	5,4
Comas	360	12	-	372	4,4
San Martín de Porres	248	13	3	264	3,1
Arequipa	1 134	13	2	1 149	13,6
Paucarpata	321	1	-	322	3,8
Mariano Melgar	166	1	-	167	2,0
Cerro Colorado	148	8	1	157	1,9
Otros	989	10	1	1 000	11,8
Total Nacional	8 211	237	23	8 471	100,0

Fuente: Ministerio de la producción (2018).

Asimismo, según Martínez (2021), Perú es el quinto país de mayor producción de calzado de América Latina. Ha sido una industria en crecimiento, pues hace unos años el desempeño no era tan bueno como el de hoy. Este crecimiento se debe a varios factores, pero el más importante de ellos es la aparición de la clase media y el incremento de sus ingresos, lo cual permite que los consumidores puedan obtener precios más altos y comprar más de 2 pares por año. Según Euromonitor (2019), un consumidor peruano compra en promedio 2.5 pares de zapato al año, a pesar de que es una cifra muy baja a la de otros países de la región. Por ello, es difícil comparar a los países latinoamericanos con el resto del mundo, principalmente con países europeos o asiáticos cuando se trata de sectores industriales. Sin embargo, incluso con la mínima tecnología, materiales, técnicas e inversiones, pueden destacarse y aprovecharlas al máximo, pueden competir con muchas otras empresas en todo el mundo, ya sea en la calidad de los zapatos, los diseños populares e innovadores o mano de obra especializada.

Ante la problemática que las empresas latinoamericanas enfrentan en este sector, muchas de ellas han optado por implementar estrategias de innovación que les ayude de alguna forma a mejorar y, sobre todo, teniendo en cuenta el difícil contexto atravesado por la pandemia, a sobrevivir y enfrentar la crisis, que serán descritas en el siguiente acápite.

2.1. Estrategias de innovación implementadas en el sector del calzado durante la pandemia

El mundo de los negocios fue uno de los más golpeados tras la paralización de actividades debido a la pandemia. Entonces, para sobrevivir a ello, la gran mayoría tuvo que buscar la manera de reinventarse, rápidamente, sin tener que cambiar radicalmente todo el modelo de negocio.

De esta manera, en un estudio realizado por Euromonitor (2021), se ha descubierto estrategias que las empresas latinoamericanas del sector calzado han usado para hacer frente a la pandemia. Una de ellas es la digitalización, pues un 48% de estas empresas ha implementado la digitalización para la reactivación de sus actividades. Muchos de los empresarios aseguran que el comercio electrónico ha sido una herramienta clave y más necesaria que nunca para salir adelante. Aunque muchas de ellas aún siguen siendo tradicionales, se han visto forzados a implementar el *e-commerce*. Si bien en un inicio no se tenía certeza de que iba a funcionar, la mayoría asegura que seguirán usando esta herramienta porque, no solo les ha permitido sobrevivir ante una etapa difícil, sino que también, ha generado que muchas empresas consideren a esta herramienta como fundamental para seguir funcionando. Esto es debido a que con el *e-commerce* las ventas aumentaron en un 10%, la comunicación en un 8% y la imagen de marca en un 5%.

Justamente el modelo elegido que explica la relación entre las variables de estudio de la presente investigación incluye el componente tecnológico, en este caso la digitalización. Como lo afirma Euromonitor, “El comercio electrónico es una herramienta necesaria; por ello, las estrategias de las empresas han estado volcadas a fortalecer su logística, omnicanalidad y experiencia de compra del consumidor” (2021, p. 3). De esta forma, se puede afirmar que la digitalización es un aspecto importante que las MYPES toman en cuenta al momento de innovar y es un componente que ha ayudado a muchas de ellas a sobrevivir y salir adelante en el contexto de la pandemia.

Asimismo, Vásquez (2021) asegura que, como la mayoría de las empresas aplicaban un comercio tradicional, tuvieron que establecer y conectar con el mundo digital para continuar con el negocio. De esta manera, las redes sociales han desempeñado un papel muy importante en el mundo de los negocios durante la pandemia. Como lo afirma Vásquez: “El uso de canales digitales como las redes sociales aumentó durante la crisis del Covid-19 como medio de comunicación entre negocios y clientes” (2021, p. 5). Además de estar más conectados y de mantener una comunicación permanente, ello ha permitido que las organizaciones puedan llegar a más clientes, tener un mayor alcance y adentrarse a nuevos

mercados (Vásquez, 2021). Esto quiere decir que, durante la pandemia, las redes sociales han sido una plataforma para que las organizaciones muestren sus productos y puedan seguir brindando sus servicios, inclusive a un público más amplio, de manera dinámica e innovadora.

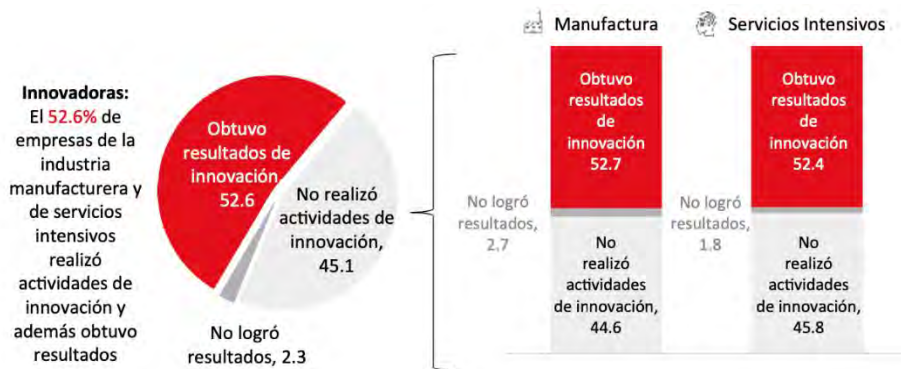
Del mismo modo, los clientes y consumidores, durante la pandemia, estaban más activos en las redes sociales, pues permanecían más tiempo en sus hogares y buscaban la manera de entretenerse u ocupar su tiempo, aprovechando la tecnología. De esta manera, así como menciona Zambrano-Luna et al. (2022), las empresas han enfocado sus esfuerzos en aplicar estrategias de *marketing* y comercialización en estos medios. Una estrategia efectiva ha sido el *marketing* de contenido con el fin de mantener la comunicación y contacto con los clientes y/o consumidores, incrementando la promoción, publicidad y mayor visibilidad en los canales digitales.

Asimismo, Zambrano-Luna et al. (2022) afirman que, en los últimos años, las empresas han tomado mayor importancia a la adaptación de herramientas digitales junto con estrategias de *marketing*. Es así como, durante la pandemia, el *marketing* digital se volvió una estrategia indispensable con el fin de acercar la oferta hacia los clientes potenciales, pues las personas pasaban la mayor parte de su tiempo interactuando en redes sociales. Del mismo modo, esta estrategia ha sido necesaria para transmitir mensajes que no podían ser entregados por medios tradicionales debido a las restricciones por la pandemia (Zambrano-Luna et al., 2022).

Lázaro (2015) afirma, también, que las empresas que no innoven o que no implementen estrategias sobre digitalización o uso de herramientas tecnológicas no serán capaces de sobrevivir en el tiempo en el sector en que se desarrollan. De la misma manera, en un estudio realizado por Alzate et al. (2015), en el sector de calzado en Colombia, se encontró que, tanto la gestión tecnológica como la innovación, serán constituyentes clave para garantizar el crecimiento, permanencia en el tiempo, enfrentarse a los contextos cambiantes, dar mayor valor agregado a la organización y al cliente y, sobre todo, ser capaces de sobrevivir en el entorno en el que se encuentran. Cabe resaltar que, el 52% de las empresas que se encuentran en el sector de calzado innova mediante la tecnología (Alzate et al., 2015).

Una vez más se puede reafirmar la importancia de la innovación. Ello se puede observar en la Figura 10: un estudio realizado por Ministerio de producción (2018), que muestra que más del 50% de las empresas ha obtenido resultados de innovación. Eso significa que implementan la innovación como parte de las actividades organizacionales (Ministerio de producción, 2018). Y cabe mencionar que la importancia de este término radica en innovar mediante la tecnología y el uso de herramientas digitales.

Figura 10: PERÚ: Empresas innovadoras en la industria manufacturera, según resultados de innovación, 2015-2017



Fuente: Ministerio de producción (2018).

La innovación ha sido un aspecto muy importante para que las empresas puedan desarrollarse en tiempos de crisis como la pandemia, sobre todo, para las MYPES (Espinoza, 2022). En dicho contexto se vio aún más reflejado la ineficiente capacidad de estas empresas para innovar debido a sus características, pues al no contar con planes de contingencia y ante situaciones inesperadas, el impacto de la pandemia fue terrible para el desarrollo de sus actividades (García et al., 2021). De este modo, la innovación va ganando mayor presencia y jugando un rol muy importante para las organizaciones hoy en día.

Cabe destacar que, aplicando la innovación de la mano de las TICS, tecnología o el uso de herramientas digitales va a generar aún más beneficios. Como lo afirman Fernández et al. (2015), implementar el uso de tecnologías al momento de innovar permite que muchas empresas puedan llegar a más mercados y mantenerse en el que están. Un claro ejemplo, dado el entorno complejo de la pandemia, fue la implementación del *e-commerce*. Además, muchas organizaciones seguirán aplicando el uso de esta herramienta en el desarrollo de sus actividades (García et al., 2021). Entonces, aparte del desarrollo y crecimiento, implementar estrategias de innovación va a permitir que muchas empresas sobrevivan al mercado exigente, especialmente, en el sector del calzado. Por eso, a continuación, se describe el contexto de la supervivencia empresarial en dicho sector.

2.2. Supervivencia empresarial en el sector del calzado

Cano (2020), presidenta en la Asociación Valenciana de Empresarios del Calzado (Avecal) y presidenta interina de la Federación de Industrias del Calzado Español (FICE), menciona que uno de los principales desafíos que las empresas del sector calzado van a

tener que afrontar en el corto plazo es su supervivencia, pues la crisis económica de carácter mundial ha dañado seriamente la comercialización de productos y, especialmente, los de la moda. El escenario económico que ha generado el Covid-19 ha dañado seriamente al sector del calzado, que no solo ha tenido que luchar contra la fuerte caída producida en el consumo de productos de moda, sino que, además, ha tenido que hacer frente a la cancelación de pedidos e incluso la paralización de las líneas productivas.

Por ejemplo, según de Angelis (2021), el Covid-19 inactiva el 21% de las empresas de la industria de la moda en España. De esta manera, en la confección, la tasa de supervivencia fue del 78.6%, con 820 empresas activas menos; y en el sector del cuero y el calzado, se redujo al 69.5%, con un saldo negativo de 766 empresas empleadoras.

Asimismo, en el 2020, en Argentina se encontraban en riesgo unas 1300 fábricas del sector del calzado, lo que involucra a más de 60 000 puestos de trabajo, según informó Iñigo (2020), gerente de la Cámara de la Industria del Calzado (CIC). De esta manera, muchas empresas hicieron fuertes liquidaciones en *e-commerce* y mostrando sus productos a través de acciones de marca con *influencers*. Sin embargo, las ventas son difíciles por la disminución del poder adquisitivo y la imposibilidad de la población de salir de sus casas. Iñigo (2020) menciona que hay ventas por *e-commerce*. Por ello, desde la CIC se hacen capacitaciones y se les dice a las marcas que aprovechen este tiempo ocioso para mantener vivas sus páginas y las redes sociales y, así, seguir interesando a los consumidores.

Por último, en Perú, se encuentra el caso de Platanitos, una empresa de calzado, la cual tiene por premisa “solucionar el problema de la moda” y, para ello, ha implementado múltiples canales tecnológicos con el fin de optimizar la experiencia de venta (PerúRetail, 2019). Platanitos implementa la omnicanalidad como una regla fundamental de supervivencia, para lo cual no solo se enfoca en el comercio electrónico, sino que también se esfuerza por brindar a los clientes una experiencia única a través de diversos canales tecnológicos. De esta manera, a fines del 2018, Platanitos tenía más de 1,3 millones de usuarios mensuales registrados en *web* y 300 mil usuarios únicos en la aplicación móvil.

Si bien la tecnología ha demostrado ser un recurso importante para atraer a un gran número de compradores potenciales, aún existen situaciones que requieren una solución humana. Por ello, según PerúRetail (2019), Platanitos ha implementado un *call center* que está disponible las 24 horas y los 365 días del año. Asimismo, otra innovación es su aplicación móvil con funciones como características de los productos en tienda y realizar pedidos en la tienda sin hablar con el vendedor. Además, aparte del recojo en tienda o *delivery*, han implementado casilleros ubicados estratégicamente, los cuales son gratuitos. De esta manera, con el caso de la empresa Platanitos, se puede observar cómo se ha transformado

a través de procesos innovadores por medio de la tecnología para sobrevivir en el mercado competitivo en el que se encuentra. A partir de todo lo mencionado, se puede afirmar que la supervivencia ha sido uno de los principales desafíos en el contexto de la pandemia.

Cabe resaltar que, en el 2021, el Ministerio de Producción (Produce), con la finalidad de colaborar con la aceleración de los procesos de adopción y transformación en digitalización de los sectores productivos del país, lanzó una plataforma llamada “Ruta Digital Productiva” para reactivar la economía de las MYPES (El Peruano, 2021). Produce investigó que alrededor del 95% de las MYPES del país tiene acceso a internet, pero solo el 21% lo usa para promocionar sus productos o servicios. Como se sabe, a partir de la crisis sanitaria del Covid-19, se crearon nuevas oportunidades para la venta *online*, por lo que Produce se vio en la necesidad de apoyar a las MYPES para que den el paso de digitalizarse (El Peruano, 2021). Un gran paso que implicaba muchos cambios y adaptarse no era del todo fácil, teniendo en cuenta las dificultades del contexto de la pandemia.

La Ruta Digital Productiva es una plataforma que brinda capacitación gratuita a favor de las MYPES, en la cual se encuentra la forma de convertir el negocio en digital. Para ello, este programa de capacitación cuenta con 3 pasos sencillos: en primer lugar, se tiene que registrar el negocio con el número de RUC y DNI; en segundo lugar, se tiene que realizar un *test* para entender el proceso de gestión del negocio y, de acuerdo con ello, brindar las capacitaciones que realmente se necesita y; en tercer lugar, se tiene que aplicar lo aprendido para empezar a incrementar las ventas (PRODUCE, 2021). Asimismo, la plataforma cuenta con un directorio de servicios, organizado, específicamente, en 3 ejes: en primer lugar, servicios de aprendizaje, en el que se pueden encontrar una serie de cursos y capacitaciones virtuales con el fin de fortalecer los conocimientos en cuanto a digitalización de negocios; en segundo lugar, servicios de apoyo a la MYPE, en donde se encuentran asesorías de expertos en MYPES para llevar a cabo el negocio a otro nivel realizando procesos innovadores y actividades que les permitan tener cierta ventaja competitiva en el mercado y; por último, servicios para el financiamiento, que, básicamente, consiste en brindar fondos y se muestra algunas plataformas de financiamiento para las MYPES con el fin de que puedan implementar procesos innovadores (PRODUCE, 2021).

De esta manera, las líneas de intervención de la herramienta digital se consideran aprendizajes como *marketing* digital, comercio electrónico, gestión empresarial, análisis de datos, medios de pago y finanzas. También, en la plataforma se encuentran eventos como “Inicia tu camino en el *Marketing* Digital” e “Incrementa tus ventas”; “Las Redes Sociales”, “El futuro del *Marketing* Digital”; “Cómo incrementar las ventas de tu tienda virtual en redes sociales”, “Herramientas digitales que todo negocio necesita”, entre otros temas de interés (PRODUCE, 2021).

3. Descripción de la cadena productiva del sector calzado y de los casos a analizar

A continuación, se presenta la cadena productiva del sector calzado, la cual se muestra en la Figura 11.



Es importante destacar que, en primera instancia, se contactó con el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITECCAL), que forma parte de la Red CITE del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) del Ministerio de Producción. Es una organización que brinda servicios tecnológicos a las empresas de cuero, calzado y conexas, pertenecen a la cadena productiva nacional que están interesados en fomentar la creatividad y la innovación, así como también fortalecer la competitividad y productividad. Tras una primera reunión virtual, se acordó que dicha organización aportará a este trabajo de investigación con la asignación de ciertas empresas que pertenecen al sector del calzado y cumplen con las características del tema de investigación. Se trata de tres organizaciones peruanas. En ese sentido, es pertinente describir y detallar brevemente el perfil de los tres estudios de caso para conocer con qué tipo de casos se tendrán en cuenta para el presente estudio.

El primer caso se trata de una empresa MYPE perteneciente al sector del calzado, con ubicación del local físico o *atelier* en Lima Metropolitana, pero también tiene alcance en provincias y en el extranjero. Esta empresa llamada “CATÚ NOVIAS” fabrica, confecciona, diseña y comercializa calzados de cuero hechos a mano, exclusivamente, de bodas o dirigidas para las novias. En algunas ocasiones, realizan diseños para fiestas, las amigas o familiares de la novia, pero principalmente se dirigen a las novias. Cabe mencionar que CATÚ NOVIAS es una empresa familiar funcionando desde hace 11 años, fundado por Jorge Chirinos, Gerente General, quien es encargado de la parte operacional y productiva de la empresa y coordinaciones con el taller, y su esposa, quien se encarga de la creación y diseño

del calzado. Un dato interesante de historia sobre la empresa es que empezaron realizando todo tipo de calzados de cuero hechos a mano para mujeres y hombres. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, los pedidos para novias iban creciendo, superando las ventas de los otros tipos de zapatos porque había mayor competencia y eso implicaba mayor esfuerzo, por lo que decidieron cambiar de orientación y dedicarse 100% a las novias. De esta manera, tienen un modelo de negocio en particular porque lanzan colecciones de diseño y no producen en *stock*, sino sobre cada pedido entrante, personalizado por cada novia.

El segundo caso es sobre una empresa MYPE perteneciente al sector del calzado. Dicha empresa denominada “SHUZZOS”, comercializan calzados de todo tipo para todas las mujeres en general. No fabrican ni compran productos para distribuir, sino que, proveen servicios de *marketing* digital y exposición de productos a las marcas emprendedoras que conforman el *market place* de la empresa para que esas marcas puedan despegar. Cuentan con múltiples marcas, nacionales e internacionales, exponiendo las últimas tendencias en la moda y el buen vestir. Ofrecen productos de diseño y exclusivos, elaborados con materiales de calidad. SHUZZOS fue fundada en noviembre del 2017 por Mariella Moscol, quien es la Gerente General de la empresa, pero entra, oficialmente, en funcionamiento dentro del mercado peruano en abril del 2018. Ella cataloga a su empresa como un *market place*, en el que realiza un contacto directo con las marcas para que expongan los productos en sus plataformas. Además, se encargan del contenido digital para las redes sociales de dichas marcas, de proveer servicios de *marketing* digital y estrategias que deberían implementar, supervisan las ventas y despachan los pedidos al cliente respectivamente.

Finalmente, el tercer caso, también, se trata de una MYPE perteneciente al sector del calzado como las anteriores, con ubicación del local físico en Lima Metropolitana, pero ofrece sus productos en todo el Perú. Esta empresa conocida como “HAWERL” fabrica, diseña y comercializa todo tipo de calzado, hechos de cuero, para caballeros en general. Esta empresa fue fundada en el 2004 por Augusto Hurtado, quien es el Gerente general de la empresa. Sus calzados se caracterizan por ser clásicos, sencillos sin perder elegancia, cómodos y de calidad. Según el Gerente General, en la empresa hay una constante preocupación por el bienestar de sus empleados, por lo que, constantemente brindan asesorías y capacitaciones de la mano de expertos y personas con experiencia en cada etapa de la producción de este tipo de calzado. De esta manera, el calzado llega en óptimas condiciones hacia el cliente.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo, se mostrará el marco metodológico con el cual se obtendrá y se analizará la información, a fin de que se cumplan con los objetivos planteados para esta investigación. Es así como, en este acápite se desarrollará la metodología de la investigación, detallando los siguientes puntos importantes: el alcance del presente estudio, el diseño metodológico, las herramientas de recojo de la información y las herramientas de análisis utilizadas. Finalmente, en este acápite se brindará también los cuidados éticos de la investigación que permite la realización adecuada de este trabajo de investigación y las limitaciones de este estudio.

4.1. Alcance de la investigación

Como lo afirma Cauas, “el alcance de una investigación indica el resultado de lo que se obtendrá y condiciona el método que se seguirá para obtener ello, por lo que es muy importante identificar acertadamente dicho alcance antes de empezar a desarrollar la investigación” (2015, p. 5). En pocas palabras, el alcance de una investigación está relacionado con su objetivo principal, que en el caso de esta investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia.

La investigación tiene un alcance descriptivo, pues se busca describir y detallar un fenómeno en una circunstancia determinada (Cauas, 2015). Las investigaciones con alcance descriptivo buscan especificar propiedades de variables, definir las y medirlas, y, además, cuantifican y muestran las dimensiones de un fenómeno o contexto específico, según Osorio y Castro (2021). En ese sentido, esta investigación es considerada con dicho alcance porque se orienta a caracterizar variables y analizar un fenómeno mediante la relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y la supervivencia bajo un modelo en específico. Asimismo, tiene alcance descriptivo porque pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a las que se refiere como gestión de la innovación, *e-commerce*, y supervivencia. Cabe destacar que, al ser descriptiva, la investigación será de naturaleza analítica, pues tras una revisión bibliográfica y la aplicación de casos de estudio, se recopilará la información relevante para cumplir con los objetivos propuestos (Cauas, 2015).

Asimismo, es pertinente mencionar que el modelo que se utiliza para la presente investigación es propuesto bajo las ideas de la fuente de Rodríguez et al. (2020), validado por

un experto en temas de innovación en el sector del calzado: Ricardo Bernal de CITECCAL (Bernal, comunicación personal, 05 de setiembre del 2023). Sumado a ello, la metodología de esta investigación fue validada por dos docentes de la PUCP, especializados en temas de innovación: Gabriela Linares y Manuel Díaz.

Por último, con relación al alcance descriptivo de la presente investigación, se mencionarán las principales variables de estudio identificadas en la matriz de recolección de la información (MRI). Es preciso mencionar que esta matriz se realiza para tener mapeadas y ordenadas las herramientas que serán utilizadas para la recolección de la información, teniendo en cuenta las variables identificadas a partir del desarrollo del marco teórico, ver Anexo D. En ese sentido, en la primera dimensión, la cual es gestión de la innovación, se tiene como variables innovación empresarial y estrategias innovadoras (García et al., 2021). Con relación a la segunda dimensión, la cual es *e-commerce*, se tiene como variables al *marketing* digital, plataforma digital, interacción en redes sociales y creación de contenido. Estas variables parten de Khattak (2022). Respecto a la tercera dimensión, que es supervivencia, se tiene como variables a la supervivencia empresarial y factores de supervivencia (Flores et al., 2021). Respecto a la última dimensión, vinculada a la relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia, se tiene como variables a la digitalización, procesos innovadores, tecnología y supervivencia Rodríguez et al. (2020).

4.2. Diseño metodológico

Para describir el diseño metodológico, se explicarán cuatro puntos esenciales: el enfoque de la investigación, la estrategia general, la selección de los casos de estudio con con el mapeo de actores y la matriz de consistencia.

En primer lugar, el enfoque de la presente investigación es cualitativo. Tal como lo afirma Cauas, “la investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados” (2015, p. 3). Asimismo, Osorio y Castro afirman que “la investigación cualitativa es metodológicamente un enfoque interpretativo, naturalista hacia su objeto de estudio” (2021, p. 4). En otras palabras, el enfoque cualitativo es un método de investigación que buscar recoger, analizar y evaluar datos no estandarizados, lo que prioriza es la interpretación que cada uno otorga a cada aspecto de un estudio.

En tal sentido, el enfoque de este estudio será cualitativo, pues se ha optado por analizar datos no numéricos comprendiendo conceptos, aproximaciones teóricas, opiniones, sentimientos o experiencias en mayor profundidad. Es preciso mencionar que, el presente

tema de esta investigación será analizado desde la oferta. Se analizará la implementación de estrategias de innovación en *e-commerce* y cómo fue el proceso de supervivencia de las MYPES peruanas del sector calzado durante la pandemia; entonces, se analizará lo que realizaron las organizaciones para ofrecer sus productos y servicios durante la pandemia y entender en profundidad dicha situación. Además, se entrevistará a proveedores de servicio y expertos del tema para hablar acerca de la oferta.

En segundo lugar, la estrategia de investigación se trata de estudio de casos que, según Durán (2012), representa una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real y es una forma común de hacer investigación cualitativa. El estudio de casos puede dividirse en único caso o múltiples, los cuales pueden ser comparativos (Durán, 2012). Asimismo, existen cuatro tipos de estudio de casos (Yin, 2018). Por un lado, los estudios de casos holístico-un solo caso y holístico-múltiples casos, los cuales incorporan en el estudio varias unidades de análisis. Por otro lado, los estudios de casos incrustado-un solo caso e incrustado-múltiples casos, los cuales incorporan en el estudio solo una unidad de análisis. Por eso, la presente investigación será un estudio de casos, por un lado, múltiples debido a que se cuenta con tres casos de estudio y, por otro lado, holístico debido a que se estudiará a la empresa como un todo, realizando un estudio a varias unidades de análisis.

De esta manera, el diseño o estrategia general de la presente investigación se dará a través del estudio de casos. Como se desea recopilar la mayor cantidad de información posible y analizarlo de manera profunda, este diseño va a generar que eso sea posible. Además, será más factible la aplicación del modelo elegido para el estudio de las variables planteadas y describir la situación actual del sector en estudio.

En tercer lugar, la selección de los tres estudios de caso ha sido realizado tomando en cuenta el tiempo otorgado para recolectar y analizar la información y, además, es un número adecuado que permite comprender el fenómeno a estudiar. Cabe destacar que, estos tres casos de estudio son MYPES, organizaciones peruanas pertenecientes al sector del calzado, ubicadas en Lima Metropolitana, con presencia en el mercado antes, durante y después de la pandemia. Cada una de ellas tiene líneas de negocio diferentes dirigido a distintos segmentos (para novias de todas las edades, para caballeros y para damas en general). Asimismo, se justifica la elección de estos tres casos de estudio, pues presentan diferentes públicos objetivos, diferentes tipos de productos y eso ayudará a poder tener una visualización más global del sector y analizar los diferentes impactos en estos públicos objetivos que se dieron a raíz de la pandemia.

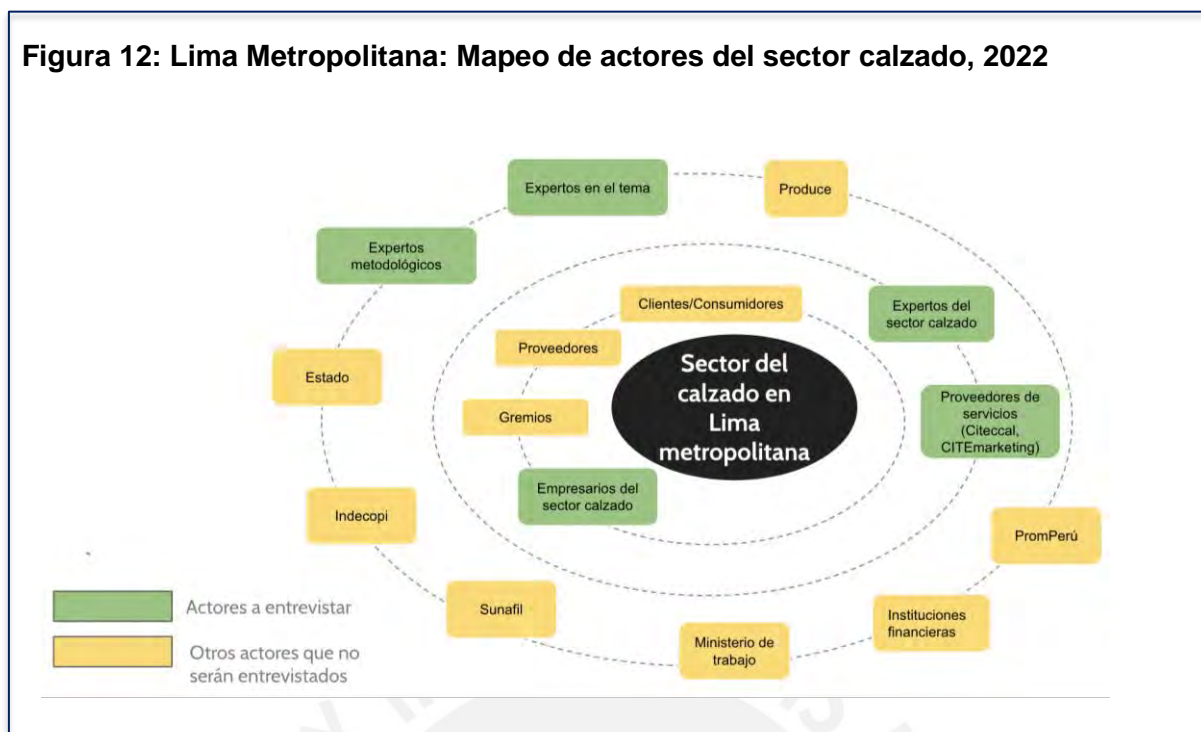
Asimismo, es importante mencionar que la selección de los tres casos de estudio se realizó teniendo en cuenta la estrategia de bola de nieve hasta llegar a la saturación. De acuerdo con Alloatti (2014), es una estrategia que sirve para brindar formas de contacto con poblaciones o grupos caracterizados por ser de difícil acceso o pocas conocidas. Eso es justamente lo que sucede con los casos analizados para esta investigación, pues son pequeñas empresas locales, MYPES pertenecientes al sector calzado que surgieron como un emprendimiento. Además, entre sus ventajas la bola de nieve permite conocer aspectos centrales de los grupos o casos de estudio: tipos de vínculos, espacios de sociabilidad entre individuos, entre otros (Alloatti, 2014). Básicamente es lo que se hizo en la presente investigación con las tres empresas del sector calzado y conocer un poco más a detalle el *core* de negocio, las actividades organizacionales y la manera en cómo sobrellevaron el tema de la pandemia.

Un último aspecto importante sobre esta estrategia es que los participantes de la investigación reclutan a otros participantes para una prueba o estudio (Alloatti, 2014). Es decir, se genera una cadena y hay intermediarios o sujetos que sirven de nexo para encontrar los casos de estudios adecuados para la investigación. De esta manera, en la presente investigación se hizo contacto inicialmente con CITECCAL, quienes, han sido el *nexo* o intermediario con las empresas para realizar las entrevistas para la obtención de información pertinente para el estudio. Se les solicitó apoyo porque son los más ideales al ser una organización que proveen servicios sobre la mejora de los procesos organizacionales, la implementación de estrategias o nuevas actividades y el establecimiento de prácticas innovadoras en las organizaciones dentro del sector calzado. Por ello, tienen facilidad para realizar un contacto más directo con las empresas, pues presentan una comunicación constante y han trabajado con ellos en proyectos anteriormente.

Para terminar, es importante mencionar que, al ser una investigación cualitativa, el objetivo no es buscar la representación de toda una población (Anguera, 1986). Esto es debido a que los métodos cualitativos son los que realizan el estudio específico de casos en lugar del análisis de la totalidad de la población, por lo que la recolección de la información mediante entrevistas a profundidad y el análisis de la información de la presente investigación no es generalizado para toda la población. Asimismo, los hallazgos y las conclusiones son solo para los tres casos analizados, quienes tienen un comportamiento diferenciado, y no se debe generalizar para todo el sector del calzado.

En cuarto lugar, con relación a la selección de actores a entrevistar (Ver anexo E), estos fueron seleccionados a través del mapeo de actores relacionados al sector del calzado en Lima Metropolitana, el cual se puede visualizar en la Figura 12:

Figura 12: Lima Metropolitana: Mapeo de actores del sector calzado, 2022



De esta manera, en primer lugar, se entrevista a los expertos metodológicos con el fin de que evalúen y validen la metodología que se va a realizar en la presente investigación y, así, poder continuar con las entrevistas en bola de nieve hasta la saturación a los demás actores considerados para la misma.

En segundo lugar, se entrevista a los empresarios de las organizaciones de estudio, con el propósito de recoger información de fuente primaria respecto a la implementación de estrategias de innovación en *e-commerce* para sobrevivir dentro del contexto de la pandemia. Cabe destacar que dos de estos empresarios son los mismos dueños y gerente generales de las empresas, y el otro es Gerente Comercial. Además, estos empresarios son de nacionalidad peruana, entre 30 a 40 años, de nivel socioeconómico medio-alto y residen en Lima Metropolitana. A modo de recuento, para cumplir con el objetivo de investigación propuesto inicialmente bajo el modelo de Rodríguez et al. (2020), será fundamental contar con el apoyo y cooperación de los empresarios de la organización para la recolección de información que ayude a la elaboración de la presente investigación.

En tercer lugar, como el estudio se enfoca en el sector del calzado y es pertinente también contar con información de primera mano de los expertos que se desarrollan en dicho sector, con el fin de recoger información de fuente primaria respecto a la implementación de estrategias de innovación en *e-commerce* en las empresas del sector calzado con el fin de sobrevivir dentro del contexto de la pandemia. Es de mucha ayuda para la presente investigación las opiniones y los aportes que brindan los expertos en el sector del calzado para analizar el objetivo de investigación planteado inicialmente.

En cuarto lugar, se entrevista a proveedores de servicios en el sector como CITECCAL y CITEmarketing, pues son actores que están especializados en el tema de investigación y tienen la experiencia o información relevante. Por un lado, se consideró a CITECCAL para poder recoger información de fuente primaria respecto al desempeño de las empresas del sector calzado en relación con la innovación. Y, por otro lado, a CITEmarketing para recoger información respecto al desempeño de las empresas del sector calzado en relación con la innovación y al desarrollo del *e-commerce*. Cabe destacar que dichas organizaciones, al proveer sus servicios, tienen un enfoque particularmente en las empresas del sector calzado, lo cual será muy enriquecedor analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado.

Por último, se entrevista a expertos en el tema de innovación, *e-commerce* y supervivencia, en la medida que, al ser esta una investigación académica es importante considerarlos para dar soporte a la selección metodológica y legitimidad a los hallazgos encontrados a partir de la información obtenida de los distintos actores. Además, se les considera con el objetivo de recoger información de fuente primaria respecto al tema de gestión de la innovación, haciendo énfasis en las estrategias y características de la innovación dentro del desarrollo de las empresas, y también respecto al tema de la implementación del *e-commerce*, haciendo énfasis en sus estrategias y características dentro del desarrollo de las empresas.

Finalmente, para terminar con el acápite del diseño de la investigación, se realizó la matriz de consistencia. De acuerdo con Pérez y Ortiz:

Una matriz de consistencia consiste en presentar y resumir en forma adecuada, general y sucinta los elementos básicos del proyecto de investigación, la cual mide, evalúa y presenta una visión panorámica elaborada al inicio del proceso; si solo formulamos variables, no tiene utilidad; tenemos que integrarla directamente al “objetivo y al problema”, pues la integración o sistematización de ellos es la base de la investigación (2016, p. 2).

Con la cita anterior, se puede afirmar que la matriz de consistencia permite el análisis e interpretación de la operatividad teórica de todo lo que es considerado el proyecto de investigación conectando con la metodología de este. En otras palabras, este tipo de matriz es una herramienta considerada para el nexo entre la parte teórica y metodológica de la investigación, pues posibilita el análisis y la interpretación de cualquier estudio en marcha. Asimismo, según Pérez y Ortiz (2016), la matriz de consistencia es desarrollada en función de las preguntas, de los objetivos, del problema de investigación y las variables operacionales que son identificadas y extraídas a partir de cada objetivo específico definido.

En ese sentido, la matriz de consistencia de la presente investigación se puede observar en el Anexo C. Una vez identificado el problema de investigación, se definen los objetivos para extraer las variables de estudio.

Por un lado, para el objetivo general: analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia, se tiene como hipótesis que dichas estrategias de innovación ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana en gran medida dentro del contexto de la pandemia, aprovechando las ventajas del Internet. Para ello, se han identificado variables como la innovación empresarial y el *e-commerce*, la supervivencia empresarial, la relación entre los dos conceptos anteriores y el contexto del sector calzado. Además, se han considerado fuentes primarias como tres entrevistas a empresarios, una entrevista a un experto del calzado, una a un experto en innovación, una a un experto en *e-commerce*, 2 entrevistas a proveedores de servicios en el sector; y, también, fuentes secundarias como, por ejemplo, el Manual de Oslo (OCDE, 2018), García et al. (2021), Rodríguez et al. (2020), entre otros. Asimismo, las técnicas de recolección y análisis de la información son entrevistas a profundidad, con bola de nieve hasta la saturación y revisión de documentos académicos en *Scopus* y *Web of Science*.

Por otro lado, para la definición de los objetivos específicos, se han tenido en cuenta los tres marcos de la investigación: el marco teórico, el marco contextual y el marco analítico. En primer lugar, respecto al marco teórico, el objetivo es identificar la relación existente entre la innovación en estrategias digitales de comercialización y la supervivencia en el sector del calzado mediante los modelos teóricos existentes en las ciencias de la gestión, en el que la hipótesis es que, innovar mediante el *e-commerce* es una buena estrategia que influye positivamente en la supervivencia de las empresas en el sector manufacturero. Para esto, se ha identificado varias variables como la innovación empresarial, tecnología, estrategias de comercialización, *e-commerce*, supervivencia, MYPES, entre otros. Las fuentes que se ha considerado son secundarias como el Khattak (2022), García et al. (2021), Espinoza (2022), Paredes et al. (2018), entre otros. Entonces, la técnica de recolección y análisis de la información elegidos para este objetivo es el de la revisión de documentos académicos en *Scopus* y *Web of Science*.

En segundo lugar, respecto al marco contextual, el objetivo es describir el contexto del sector calzado dentro de la industria manufacturera. Para ello, la hipótesis que se tiene es que la industria manufacturera es muy dinámica que implica actividades y procesos arduos para su buen funcionamiento. Además, dentro de ella, se encuentra el sector del calzado: un sector fuerte que influye en la cadena productiva nacional y es importante para la economía nacional. Las variables de estudio que se han identificado en este apartado son los retos de

la industria manufacturera, la situación de la manufactura en el ámbito nacional durante la pandemia, entre otros. Asimismo, también se han considerado fuentes secundarias como Tello (2014), Bonett et al. (2020), Euromonitor (2021), Fernández et al. (2015), entre otros. Asimismo, la técnica de recolección y análisis de la información elegido para este objetivo es la revisión de documentación de estudios y fuentes oficiales sobre el sector.

Por último, respecto al marco analítico, se tiene como objetivo analizar cómo las estrategias digitales relacionadas a la comercialización tales como creación de un punto de venta *online*, interacción en redes sociales, entre otros, ayudan a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia, de la cual la hipótesis es que las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudan a la supervivencia de las MYPES mediante las oportunidades tecnológicas. Las variables que se han mapeado son gestión de la innovación, *e-commerce*, supervivencia, entre otros. Para este último objetivo, se han considerado tanto fuentes primarias (entrevistas a empresarios, expertos en el calzado, en el tema de investigación y proveedores de servicios en el sector) como secundarias, García et al, (2021), Rodríguez et al. (2020), Flores et al. (2021), Paredes et al. (2018). En ese sentido, las técnicas de recolección y análisis de la información fueron entrevistas a profundidad, con bola de nieve hasta la saturación y revisión de documentos académicos en *Scopus* y *Web of Science*.

4.3. Herramientas de recolección de la información

Una vez planteado el diseño de la investigación, es pertinente, también, mencionar cómo es que se recopilará la información para el estudio. Para ello, se tuvo en cuenta, por un lado, entrevistas en profundidad. Según Robles (2011), la entrevista en profundidad se basa en el seguimiento de un guión de entrevista, en el cual se plasma todos los temas que se desean abordar a lo largo de la entrevista. Asimismo, la entrevista en profundidad es un proceso que se divide en dos fases, según Robles (2011). Por un lado, la primera fase es el encuentro con el entrevistado, donde la recopilación de datos y el registro, son la base para obtener la información de cada entrevista. Por otro lado, la segunda fase es el análisis, donde se estudiará con detenimiento cada entrevista, con lo que se debe codificar de manera eficiente toda la información para su futuro análisis.

Asimismo, es importante mencionar el proceso adecuado de aplicación de las entrevistas a profundidad. Según Rashidi et al. (2014), existen cuatro pasos esenciales a seguir para dicho proceso: en primer lugar, se debe identificar los posibles actores a entrevistar y seleccionar aquellos pertinentes para llevar a cabo el estudio de la investigación;

en segundo lugar, realizar el contacto con los actores seleccionados para entrevistar y obtener el consentimiento informado de parte de ellos; en tercer lugar, realizar las coordinaciones correspondientes respecto a cómo, dónde y cuándo se darán las entrevistas; y, por último, ejecutar las entrevistas pactadas.

En ese sentido, así como se mencionó en el diseño metodológico, para la presente investigación se han mapeado los siguientes actores: por un lado, respecto a los directos, se encuentran los empresarios y expertos del sector calzado y, por otro lado, respecto a los indirectos, están los proveedores de servicios como CITECCAL y CITEmarketing, los expertos metodológicos y los expertos en el tema de innovación, *e-commerce* y supervivencia.

4.4. Herramientas de análisis de la información

Se analiza toda la información recogida a través de una triangulación de perspectivas, pues dicha herramienta ofrece la alternativa de poder visualizar un problema desde diferentes ángulos y; de esta manera, aumentar la validez y consistencia de los hallazgos (Okuda & Gómez, 2005). En ese sentido, se realiza una triangulación de la información obtenida a través de los distintos actores a entrevistar. Ello valida los resultados alcanzados en el presente trabajo de investigación desde diferentes perspectivas (Aguilar & Barroso, 2015). Cabe resaltar que según Okuda y Gómez (2005), la triangulación es vista, también, como un procedimiento que disminuye la posibilidad de malentendidos, pues al encontrar información redundante durante la recolección de datos, dicha herramienta aclara y verifica la repetibilidad de una observación. También, es útil para identificar las diferentes maneras de cómo un fenómeno se puede estar observando por los distintos actores.

Algo similar a ello, es lo que plantean Vallejo y De Franco: “La triangulación presenta muchas ventajas porque el utilizar diferentes métodos, éstos actúan como filtros a través de los cuales se capta la realidad de modo selectivo” (2009, p. 6). Ello significa que es más conveniente para la investigación recoger datos e información desde diferentes puntos de vista. Tal como lo afirman Okuda y Gómez (2005) y Vallejo y De Franco (2009), si una opinión o perspectiva difiere del otro, la triangulación es una herramienta adecuada para el análisis de la información, pues proporcionará un mayor grado de confianza en el que se minimizará la subjetividad en lo posible ante cualquier acto de intervención humana.

De esta manera, la triangulación no sólo sirve para validar la información, sino que se utiliza para ampliar y profundizar la comprensión de un problema, lo que hace que termine siendo una herramienta enriquecedora para llevar a cabo el análisis de la información para el

presente estudio. Sumado a ello, es preciso mencionar que en el capítulo 5 de marco analítico, además de ver la triangulación de las perspectivas de los actores, se describirá, por un lado, los hallazgos en función de las variables de cada dimensión planteadas en la metodología de la investigación. Además, al final de cada dimensión, se mostrará un cuadro resumen de todos los hallazgos obtenidos en cada variable. Por otro lado, una vez descritos los hallazgos, se realizará la discusión, contrastando con el marco teórico y el marco contextual.

4.5. Cuidados éticos de la investigación

Es indispensable mantener una conducta ética en cualquier trabajo de investigación, por lo que esta debe ser aplicada en todas las etapas de la investigación, desde la planificación y la realización hasta la evaluación del proyecto de investigación (Inguillay et al., 2020). A pesar del uso de métodos de recolección de datos que no involucran manipulación humana, como entrevistas y cuestionarios, es éticamente necesario obtener el consentimiento de los sujetos participantes para utilizar su información brindada (Ojeda et al., 2007). Por ello, en la presente investigación, se ha utilizado guías de entrevistas (ver Anexo F) para que los participantes tengan una comprensión clara de la investigación en curso y los objetivos, con el fin de que puedan decidir voluntariamente colaborar en la investigación y estar de acuerdo con la grabación, el uso y publicación de la información otorgada, la cual será utilizada únicamente con fines académicos. Cabe mencionar que su consentimiento estará evidenciado en la transcripción de las entrevistas. Por último, el desarrollo del presente trabajo de investigación tuvo como principio utilizar los “Estándares académicos para los trabajos de investigación aptos para la titulación” que brinda la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP (FGAD, 2015).

De esta manera, el desarrollo de la presente investigación ha considerado con peculiar cuidado el cumplimiento de todos los estándares especificados por la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP. Asimismo, es importante mencionar el cumplimiento de dichos estándares, pues “la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), a través de su Vicerrectorado Académico (VRAC), impulsa prácticas académicas que, desde una perspectiva ética, promuevan el reconocimiento de la propiedad intelectual de las fuentes utilizadas en la elaboración de trabajos de investigación” (FGAD, 2015, p. 20).

4.6. Limitaciones de la investigación

La primera limitación es el tiempo para realizar la investigación y el tiempo disponible de los sujetos de estudio. Por un lado, se tuvo un tiempo determinado para la presentación de avances y la culminación del trabajo de investigación. Por otro lado, se entrevistó a empresarios, quienes tienen una fuerte carga laboral, lo que implica un tiempo reducido que tienen para apoyar a la investigación.

La segunda limitación es la cantidad de empresas que se pudo entrevistar. CITECCAL logró contactar con siete empresas, pero sólo tres nos respondieron al correo y aceptaron apoyar a la investigación, lo cual dicha cantidad podría no ser significativa, aunque se logró obtener hallazgos relevantes.

La tercera limitación es la receptividad de las empresas, pues no todas las empresas han tenido la disposición para apoyar al trabajo. Un caso específico es la empresa SHUZZOS. Durante la entrevista, se observó la prisa que tenía la empresaria, pues respondió las preguntas de manera rápida sin brindar mucha información o detalle, lo cual fue complementado posteriormente con información secundaria.

La cuarta limitación es la respuesta de los actores seleccionados a entrevistar, pues hubo demora, lo que retrasaba el trabajo de campo y el análisis de los hallazgos obtenidos. Por ejemplo, los expertos metodológicos, quienes debían conceder una entrevista en el que se revisara y se evaluara la metodología de la investigación, lo cual tomó dos semanas a más para que se obtuviera una respuesta por parte de ellos. Sumado a ello, hubo demora en la respuesta de apoyo en la investigación de algunos expertos seleccionados a entrevistar.

CAPÍTULO 5: MARCO ANALÍTICO

En este capítulo, se analizará la parte teórica con la metodología planteada para la presente investigación, en el que se aplicaran las herramientas de análisis establecidas anteriormente. Para ello, se han realizado entrevistas a profundidad, de las cuales se han recogido información pertinente para analizar cada componente de investigación y las variables planteadas. A continuación, por un lado, se describirán los principales hallazgos obtenidos y, por otro lado, se realizará la discusión a partir de los hallazgos, haciendo un contraste con el marco teórico y el marco contextual.

5.1. Principales hallazgos

En este subcapítulo se describirán los hallazgos de acuerdo con cada dimensión definida para el presente estudio. En primer lugar, la gestión de la innovación, con sus variables innovación empresarial y estrategias innovadoras. En segundo lugar, el *e-commerce*, con sus variables *marketing* digital, plataforma digital, interacción en redes sociales y creación de contenido. En tercer lugar, la supervivencia, con sus variables supervivencia empresarial y factores de supervivencia. En cuarto lugar, la relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia, con sus variables digitalización, procesos innovadores, tecnología y supervivencia; por último, se encontrará la comparación de los casos analizados.

5.1.1. Gestión de la innovación

a. Variable 1: Innovación empresarial

Una pregunta que se hizo en esta primera dimensión es cómo se percibe la implementación de la innovación en el sector calzado durante la pandemia. Para ello, el representante de CITECCAL, Ricardo Bernal, menciona que, en la pandemia, las empresas tuvieron que optar por otro desarrollo de producto, tipo de categoría de producto o simplemente salirse del sector. Entonces, desarrollaron nuevos productos, por ejemplo, sandalias, pantuflas, y todo lo que era para utilización dentro de casa. Además, una estrategia que se implementó en la pandemia, definitivamente, fue el *e-commerce*, vender por Internet. Muchas de las empresas ya tenían sus marcas más fidelizadas, por lo que se podía escribir

al cliente por *Whatsapp* o a través de la página *web* para distribuir el producto. Sin embargo, hay otras que tuvieron que desarrollar su página *web* para el tema de ventas, buscar un aliado para generar una *web* de ventas, entonces en la pandemia se aceleró el tema de comercio electrónico del calzado (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el experto de calzado menciona que, en la pandemia, se pudo observar que hubo necesidad por implementar un canal *online* y lo que hicieron la gran mayoría, fue colgarse de cualquier plataforma digital reconocida como Platanitos, Saga Falabella, Ripley, entre otros, para poder vender. Esto es debido a que abrir un *e-commerce* no es fácil, lo fácil es montar la página *web*, considerando que lo difícil es conseguir clientes, tráfico y ser relevante, más aún si no eres una marca conocida (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Algo similar menciona el experto en tema de innovación, quien afirma que, comparado con otros mercados, en el Perú se prefiere ir a un *shopping mall*, pero a raíz de la pandemia ha empezado a desarrollarse el *e-commerce*. En el sector del calzado, particularmente, se ha visto que las empresas a través de medios digitales han llegado a tener ventas. Algunas de ellas consolidan esta venta con alguna tienda física, pero no es su principal estrategia, y lo hacen por posicionamiento para no perder a un nicho de mercado porque siempre hay un 10% que compra siempre en tienda. Sin embargo, ya se habla de la importancia de una estrategia de omnicanalidad (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta primera dimensión fue por qué las empresas que apostaron por la innovación en la pandemia no obtuvieron resultados exitosos. De esta manera, el representante de CITECCAL, Ricardo Bernal, menciona que uno de los principales problemas, en el sector del calzado, es que no saben adaptarse rápidamente. Entonces, esa falta de adaptación fue lo que, finalmente, hizo que o lleguen tarde al mercado o simplemente no lo entiendan y desarrollen productos/servicios que no estaba buscando el mercado. De esta manera, eso hizo que fracasarán muchas de las opciones que planteaban (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022).

Por el contrario, el experto del sector calzado menciona que un problema era distinguir lo presencial de lo digital. En presencial, uno se pasea por todas las tiendas, pero siempre vuelves al que te gustó o te atrapó más, pero en *web*, no te paseas por todas sino tus favoritos, te quedas en donde estás y difícilmente te mueves a otra. De esta manera, se pueden abrir muchas páginas, pero conseguir relevancia es difícil, más aún si la marca no es conocida, por lo que eso ha sido un problema para que las empresas fracasen (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022)

Un aspecto diferente, también, es el que plantea el experto en tema de innovación, quien menciona que lo que hizo la pandemia fue que el tipo de consumidor para distintas industrias había cambiado, entonces si las empresas no supieron detectar cómo o cuál es el nuevo comportamiento del consumidor que había nacido, muy probablemente estaban ya atacando a un nicho que estaba desapareciendo. Por otro lado, las que no pudieron adecuarse fue, probablemente, porque hasta ese momento no tenían el respaldo financiero para invertir en canales *e-commerce*, omnicanalidad, sistemas digitales. (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

b. Variable 2: Estrategias innovadoras

Otra pregunta que se hizo en esta primera dimensión fue qué tipos de innovación se han realizado en el sector calzado durante la pandemia. De esta manera, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que no ha observado muchas innovaciones, lo que sí vio es que los negocios se adaptaron al mercado. Por ejemplo, muchos de los negocios del sector dejaron el rubro al que se dedicaban y empezaron a hacer zapatillas porque la mayoría estaba en casa haciendo *home office*, buscaban estar cómodos, así como también fue el *boom* de los buzos, pijamas, entre otros. Entonces, lo que el empresario percibió es que fue una adaptación más que una innovación en ese momento. En todo caso, la innovación era como mantener la marca vigente, visible para que, llegado el momento en que todo pase, lo tengan presente y sepan que aún existe (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Por el contrario, la empresaria de SHUZZOS menciona que, básicamente, se rompió el paradigma tanto de las marcas de calzado como de los consumidores finales de que la venta de calzado por internet es una realidad, que ya vino a quedarse (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Adicionalmente, el empresario de HAWERL menciona que las innovaciones que más se han dado en el sector en la pandemia, es más que todo con respecto a la forma en cómo se produce y también innovar en el producto (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta primera dimensión fue qué acciones se han realizado que haya hecho diferente la forma de trabajar en las organizaciones de los empresarios. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que trataron de mantenerse vigentes, haciendo contenido en sus redes sociales dando ánimos, pero no con mucha constancia porque no había mucho que hablar en ese momento por lo complicada que era la situación. También, trataron de hacer *match* con otras empresas relacionadas al rubro como las que hacían vestidos, adornos, accesorios o los tocados para armar paquetes que

se puedan pre-vender para personas que tengan pensado casarse el siguiente año. Es así como hubo pre-compras de ese tipo porque era un *pack* a un precio accesible, con marcas reconocidas y era una oportunidad de asegurar algo que en algún momento se iba a hacer sí o sí. Asimismo, comenzaron a tener reuniones virtuales con los clientes, se mostraban las muestras de cuero digitalmente para ver qué producir y dar lo que querían acabando la pandemia porque en ese momento no estaban produciendo nada (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). En contraste, el empresario de HAWERL menciona que ellos han cambiado su forma de trabajo en la pandemia. Antes cuando llegaba un pedido ya se tenía el producto a la disposición para despachar. En cambio, en la pandemia y hasta ahora, se empieza recién a fabricar una vez que los pedidos llegan (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta primera dimensión fue cómo hicieron para implementar el *e-commerce* durante la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que ya tenían una página *web* antes de la pandemia, pero no tenían un *e-commerce* y empezaron a considerar tenerlo, pero el problema era que igual iba a ser pre-venta, debido a que no había manera de distribuir el producto por el modelo de negocio: no se maneja por *stock*; por tanto, no tenían nada que vender y tener un *e-commerce* en ese momento creyeron que no necesariamente iba a funcionar. La idea de implementar *e-commerce* era saliendo de la cuarentena; entonces, no fue su primera alternativa para sobrevivir a la pandemia, pero sí lo llegaron a implementar a fines del 2021 cuando ya terminó la cuarentena (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Por el contrario, la empresaria de SHUZZOS menciona que ellos ya tenían implementado el *e-commerce*, debido a que nacieron digitales desde el 2018. Entonces, si bien es cierto fue más arduo, se contrató a más personas, pero para ellos el cambio no fue muy radical, simplemente, el volumen creció, hubo mucha más competencia. Además, sobre todo con clientes de provincia, implementaron contratos con las empresas logísticas mucho más serios para evitar que se vayan a extraviar los calzados en el proceso o que los tiempos de entrega se prolonguen. Eso fue básicamente lo que hicieron para tratar de reforzar su proceso (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

En contraste, el empresario de HAWERL menciona que, antes de la pandemia, se tenía un proyecto de innovar en un futuro sobre la implementación de una tienda virtual. Sin embargo, dado la pandemia, eso se adelantó y en su caso, se han podido adaptar y lo han utilizado como un empuje para acelerar más sus procesos. Una forma en cómo lo implementaron fue asesorarse con profesionales con experiencia en el diseño de tiendas virtuales, asesoramiento de *hosting*, entre otros (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta primera dimensión fue si el *e-commerce* le ayudó a sobrevivir al difícil contexto de la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que, en el momento que lanzaron el *e-commerce* en la página *web*, hubo algunas ventas, pero no era su principal punto de venta. Aún están viendo cómo modificarlo porque el producto que venden es muy particular. Sin embargo, durante la pandemia sí hubo novias más prácticas que compraron por Internet porque en la página hay una guía de tallas para tomar la medida del pie, de acuerdo con las hormas. Además, se tenían reuniones virtuales con las novias para mostrarles los cueros y algunas combinaciones. Además, a pesar de que la página *web* no se ha movido mucho, consideran que es como una vitrina de consulta o visita/investigación *online* para que terminen comprando en presencial porque cuando les escriben por *inbox* en *Instagram* ya preguntan por modelos específicos, mandan un *screenshot* del zapato sacado de su página *web*. Durante la pandemia, eso les ha permitido estar vigentes, mostrar que están tratando de hacer cosas diferentes y nuevas (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Sin embargo, a la empresaria de SHUZZOS menciona que el *e-commerce* sí le ayudó en gran medida a sobrevivir porque su negocio nació digital, pero, sobre todo, le ayudó a romper el paradigma de los consumidores finales porque fue forzado: la gente no podía salir, no podía ir a las tiendas y cuando se redujo los contagios, tenían miedo de acercarse a las tiendas (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que la implementación del *e-commerce* sí le ayudó a sobrevivir en la pandemia, más que todo por el empuje que le dieron al *marketing* porque una cosa es la tienda virtual en sí; y lo otro es el *marketing* digital, que les permitió captar más clientes, ya sea para ventas por menor o mayor (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

A continuación, en la Tabla 4, se mostrará un cuadro que resume toda la primera dimensión de la metodología de la presente investigación, que corresponde a la Gestión de la innovación.

Tabla 4: Resumen de la primera dimensión: Gestión de la innovación en el sector del calzado durante la pandemia, 2022

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
VARIABLE 1: Innovación empresarial								
¿Cómo percibe la innovación en el sector calzado en pandemia?	Coincidencia			X		X	X	
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Por qué las empresas del sector calzado que innovaron en pandemia no obtuvieron resultados exitosos?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado		X		X	X	
		Percepción distinta entre actores						
VARIABLE 2: Estrategias innovadoras								
¿Qué innovaciones se han realizado en el sector calzado en la pandemia?	Coincidencia							

Tabla 4: Resumen de la primera dimensión: Gestión de la innovación en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					
¿Qué acciones diferentes han realizado en pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					
¿Cómo implementaron e-commerce en pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					
¿El e-commerce le ayudó a sobrevivir en pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta						

Nota: Entrevistas a diferentes actores sobre el tema gestión de la innovación.

De esta forma, en el cuadro mostrado anteriormente se pueden sacar las siguientes conclusiones: por un lado, se tiene a la variable 1, el cual es gestión de la innovación. Respecto a la primera pregunta, se puede observar que sí existe una coincidencia entre los 3 actores porque el experto de calzado y de innovación perciben la implementación de la innovación en la pandemia en el sector calzado en el sentido de comenzar a vender por internet; sin embargo, el representante de CITECCAL agrega, también, el desarrollo de nuevos productos de diferente categoría que sí se hacía uso en la pandemia como pantuflas y sandalias. Respecto a la segunda pregunta, se puede observar que no existe coincidencia entre los 3 actores debido a su rol diferenciado. Por un lado, el representante de CITECCAL menciona la adaptación como un problema para que las empresas fracasen y, por otro lado, el experto del calzado menciona que conseguir relevancia ha sido un problema para que las empresas fracasen mientras que el experto en innovación menciona que las empresas no supieron detectar cómo o cuál es el nuevo comportamiento del consumidor que había nacido y no supieron adecuarse, por lo que terminaron fracasando.

Por otro lado, se tiene a la segunda variable denominada estrategias innovadoras. Respecto a la primera pregunta, se puede observar que no existe una coincidencia entre los empresarios debido a una percepción distinta entre los actores. Respecto a la segunda pregunta, se puede observar que entre los empresarios no existe coincidencia porque cada empresa, a raíz de la pandemia, comenzó a trabajar de forma diferente dependiendo a las decisiones que cada uno tomó. Respecto a la tercera pregunta, se puede observar que entre los empresarios no existe coincidencia porque cada empresa, a raíz de la pandemia, implementó el *e-commerce* de diferente manera, tomando en cuenta sus competencias. Respecto a la cuarta pregunta, se puede observar que entre los empresarios sí existe coincidencia porque los 3 mencionan que el haber implementado el *e-commerce* sí les ayudó a sobrevivir en la pandemia.

5.1.2. E-commerce

a. Variable 1: Marketing digital

Una pregunta que se hizo en esta primera dimensión fue cuáles han sido las principales estrategias de *marketing* digital que se han implementado durante la pandemia. Para ello, el experto en *e-commerce* menciona que, a raíz de la pandemia se comenzó a tomar mayor relevancia a nuevas plataformas de interacción como *Tik Tok*. Entonces, las empresas comenzaron a diseñar contenido de los productos, de los servicios en esta red

social, asimismo, se comenzó a generar un tipo de contenido que brinde más valor para el usuario (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el representante de CITEmarketing menciona que, lo que se ha visto, en la mayoría de los sectores, es que se han abocado al tema de *e-commerce*, redes sociales, venta por internet, entre otros, lo cual está bien como una alternativa para llegar a un mercado en cuarentena porque no había muchos caminos para tomar, pero dentro de ello, también se encontró una falta de preparación. En la pandemia, hubo miles de quejas en Indecopi de temas de *e-commerce*, inclusive muchísimos de ellos eran de grandes *retailers* como Sodimac, Saga, Ripley y pensar que, si los grandes *retailers* fracasaron en comercio electrónico en el primer año de la pandemia, entonces las MYPES deben haber patinado como si fuera hielo fresco (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue si los empresarios han realizado *marketing* digital durante la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que no hicieron *marketing* digital como una estrategia pensada ni mayor inversión en publicidad. Solo realizaron publicaciones en redes propias, especialmente en *Instagram*, tratando de mantenerse vigentes y, además, cuando sacaban los paquetes hacían *posts* y comentarios de que están haciendo esos paquetes en alianza con ciertas marcas (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Por el contrario, la empresaria de SHUZZOS menciona que sí realizaron *marketing* digital durante la pandemia y, también, ya lo tenían desde antes, ya habían empezado a crear públicos digitales, ya tenían una relación con una agencia digital, entonces ya habían construido público. Por eso, para ellos fue, en ese momento, más fácil llegar a públicos digitales que para otras marcas (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Y, el empresario de HAWERL menciona, también, que sí implementaron *marketing* digital durante la pandemia (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue cuáles han sido los factores indispensables para una adecuada implementación del *marketing* digital. De esta manera, la empresaria de SHUZZOS menciona que primero es contratar profesionales, pues si no se puede perder mucho dinero. También, en la implementación del *marketing* digital, lo principal es no escatimar en gastos en contratar un profesional, o capacitarte. También, a través de *feedback* de otros negocios de cómo implementar anuncios publicitarios, realmente comienzas a aprender (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que uno de los factores importantes ha sido la toma de decisión en crear una tienda virtual. Después, ha sido la

capacitación, recibiendo también asesorías y cursos de profesionales (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

b. Variable 2: Plataforma digital

Una pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue qué tipo de plataforma digital tienen los empresarios para ofrecer sus productos. De esta manera, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que tienen su página *web* y redes sociales. Además, hacen videollamadas, donde se le muestra a los clientes los formatos digitales y las muestras que hay en ese momento. Incluso, durante la pandemia, han realizado videollamadas con personas de otro país, que son peruanas y conocen a la marca, pero viven en otro país, se les ha vendido (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Del mismo modo, la empresaria de SHUZZOS menciona que utilizan de todo; sin embargo, han decidido que el contenido digital tome más relevancia en su negocio que el *marketing* digital o anuncios publicitarios. De esta manera, están en un 80 a 20% en contenido digital y al hacer ello se vende por redes sociales, es donde más se impulsa porque se vende a través de historias (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

De manera similar, el empresario de HAWERL menciona que tienen *Facebook*, *Instagram*, *Tik Tok* y, aunque no suben mucho contenido a *Youtube*, tienen algunos videos. Para ellos, lo importante es siempre tener presencia en cualquiera de esas plataformas porque ahora hay gente que ve un producto o la marca dentro de un contexto muy competitivo como lo es el sector del calzado (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue cómo ha evolucionado la plataforma de *e-commerce* de los empresarios. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que, antes de la pandemia, tenían su página *web*, pero no tenían la opción de compra dentro de la página. De esta manera, a finales del 2021 lanzaron su página *web* incluido el *e-commerce*, donde implementaron las guías de tallas, los formatos digitales para medir el pie (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En contraste, la empresaria de SHUZZOS menciona que desde inicios de 2018 en que se inició su plataforma digital, se puede decir que sigue igual, no ha evolucionado mucho. Pero, ahora están en un proyecto con CITECCAL para implementar una nueva herramienta del pie que va a hacer que el negocio tenga una herramienta tecnológica adicional. Es una herramienta para sacar medidas morfológicas del pie, la cual se espera que sea implementada en el siguiente año (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Por otro lado, el empresario de HAWERL menciona que se han hecho algunas modificaciones porque en el 2020 que lanzaron su *e-commerce* comenzaron con muchas pruebas y error, ver que se adecua más y siempre innovando. Por ejemplo, al principio, no tenían una opción de elegir ciertos productos de la empresa netamente en la tienda virtual (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue si ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que sí porque era la única forma de que te conozcan y te vean en ese momento. (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Algo similar es lo que plantea la empresaria de SHUZZOS, quien menciona que sí y, probablemente, los negocios que no han desarrollado una plataforma digital, muchos de ellos pueden haber quebrado. Pero, también, muchos de ellos se las han ingeniado para vender por redes sociales, lo cual es totalmente gratis, pero si no se tiene un verdadero contenido digital o algo que mostrar en redes sociales, la venta es casi nula. (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que sí porque tener una tienda virtual es tener posicionamiento en el entorno electrónico. Por ejemplo, HAWERL vende a todo el Perú, entonces después de la pandemia, hay clientes que van a su tienda física (ubicados en el centro de Lima) y les dicen que han visto cierta publicidad o que han entrado a la tienda virtual y les gusta cierto producto, entonces compran a mayor para vender. (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

c. Variable 3: Interacción en redes sociales

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue si la interacción en redes sociales ha sido valorada en el sector calzado durante la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que sí ha sido valorada. En su caso, hay ciertas preguntas claves que se hacen como ¿ya tienes el vestido? porque es importante para ellos que ya se tenga el vestido para saber que se le puede sugerir, ofrecer, la combinación de colores, etc. (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

De igual manera, la empresaria de SHUZZOS menciona que el acercamiento es muy importante. El *Whatsapp web* fue, es y será la herramienta vital para que el cliente se sienta cómodo comprando por internet porque a ellos los que les molesta es, por ejemplo, comprar a través de una plataforma *web* de Ripley y no tener asesoría sobre las tallas, los colores, no

tener una persona que los atienda personalmente. (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que sí ha sido valorado y, primero, es el tema de la presencia, una vez que tu marca esté en el entorno virtual, no es simplemente subir una foto y dejar ahí las fotos, que la gente comente, reaccione a las publicaciones, sino que tienes que también responder a esos comentarios y tenerlos en cuenta para poder mejorar (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el experto de calzado menciona que la comunicación siempre es importante. Al principio de la pandemia, se tenía ese público que no solo quería comprar, sino también estar entretenido, entonces los *live stream*, por ejemplo, fueron una buena opción. Las redes sociales te permiten hacer entretenimiento y venta al mismo tiempo (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue si los empresarios han generado interacción a través de sus redes sociales durante la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que sí han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia y han sido, principalmente, las preguntas o mensajes que les escribían por interno, haciendo consultas específicas. Además, había muchas personas que se veían en la obligación de comprarlo de manera virtual en plena cuarentena; entonces, agendaban la videollamada para poder darle toda la información, incluso llevaron a su casa algunos modelos, algunos zapatos, muestras de cuero, para que les puedan mostrar a los clientes. A pesar de que no se podía mostrar todo, se mostraba los modelos más representativos (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

De la misma manera, la empresaria de SHUZZOS menciona que sí han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia. Ellos tenían un contacto directo a través de su *Whatsapp web* para una mayor rapidez de respuesta (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que sí han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia y una de las formas ha sido a través de sorteos, a través de las historias para que los clientes te envíen preguntas, te respondan a un cuestionario. Incluso, hicieron alianzas con algunas orquestas como Zona Libre, La Karibeña, quienes han ido a su punto de venta, y han hecho varias transmisiones en vivo para interactuar con los clientes, mostrando los productos y respondiendo consultas (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

d. Variable 4: Creación de contenido

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue si ha sido importante la creación de contenido en el sector calzado durante la pandemia. De esta manera, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que ha sido muy importante la creación de contenido durante la pandemia, pero mientras más contenido de valor ofrecías, iba a ser mejor percibido (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

De la misma manera, la empresaria de SHUZZOS menciona que sí ha sido importante generar contenido durante la pandemia para mantenerse presentes en la mente de los clientes (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Mientras que el empresario de HAWERL menciona que es muy importante es el tipo de contenido que se publica en las redes sociales, siempre tiene que ser contenido de valor. Para eso, se necesita una buena estrategia, ya sea el tipo de publicación que haces, cuánto publicas por día, el tipo de foto, en qué posiciones; entonces, para que todo vaya teniendo una armonía siempre se debe crear una identidad de marca. Por ejemplo, HAWERL utiliza el color amarillo en su contenido para que se vaya posicionando en la mente de las personas (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue cada cuánto los empresarios subían contenido a sus redes sociales durante la pandemia y qué clase de contenido solía crear. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que subían contenido a sus redes sociales en la pandemia 1 vez a la semana, inclusive, cada 2 semanas, porque había que lidiar con el tema emocional. Existía ese tema de cómo hablar de celebrar el amor, la esperanza, la vida juntos y todo el tema cuando hay personas falleciendo, novias que se iban a casar y no se casaron, justamente, porque una de las parejas falleció. Entonces, eran cosas muy difíciles de afrontar y nuevamente les tocó en este rubro en particular, era muy complicado identificar qué mensaje podían transmitir, entonces trataron de hacer, básicamente, un poco de cosas de aliento y por eso el motivo por el cual no publicaban cosas muy seguidas. Sin embargo, cuando ya se les acabó un poco la caja y tenían que generar algo de ingresos para poder apoyar a sus trabajadores, decidieron juntarse con estas otras marcas y todo el contenido y el mensaje en redes sociales fue de pre compra (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En contraste, la empresaria de SHUZZOS menciona que creaban contenido de venta y de relevancia dentro de redes sociales. Su frecuencia en posts tanto en *Facebook*, *Instagram* y *Tik Tok* es entre 3-4 veces a la semana; y *stories*, todos los días. Además, ellos usaron las redes sociales solo en temas de ventas y no temas motivacionales, porque tienen

tanto productos que mostrar, no pueden postear otra cosa que no sean sus marcas; en las *stories* si publicaban cosas más motivacionales como frases, cosas de emprendimientos, de lo que estaban viviendo, tratar de llegar más a la gente, influenciando, haciendo que el público tenga esta cercanía con la marca (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Por otra parte, el empresario de HAWERL menciona que, mayormente, trataron de publicar una vez al día porque tampoco es cuestión de hostigar al cliente con tantas publicaciones al día o cada 2 días. En las historias, también, trataron de mostrar el producto, sus modos de uso, cómo cuidar el calzado, con qué combinaciones de ropa lo pueden usar, su proceso de producción, eso ayuda a que los clientes tengan más confianza en su marca (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo en esta segunda dimensión fue si crear contenido le ha ayudado a los empresarios durante la pandemia. Para ello, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que crear contenido sí les ha ayudado durante la pandemia, más que todo, los ha ayudado a mantenerse en la mente de las personas y de las futuras clientes. Además, algunas marcas que, inclusive, eran competencia, decidieron cerrar todo y lógicamente no generaron nada, y CATÚ NOVIAS dijeron si ellos desaparecen de la comunicación durante la cuarentena y hasta que se pueda abrir todo, el regresar y volver a estar en la mente de las personas va a ser complicado. Entonces, sí era un factor crítico el que estén publicando algún tipo de contenido, por más esporádico que sea, para mantenerse vigente. De hecho, cree que ha sido importante porque los ha mantenido vigentes y ahora son como una de las marcas sobrevivientes a la pandemia (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Del mismo modo, la empresaria de SHUZZOS menciona que crear contenido sí les ha ayudado durante la pandemia porque fue la única forma para llegar al público. Utilizar las redes sociales y el contenido digital, ahora es una de las cosas más importantes porque generan cercanía con tu público (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

De la misma manera, el empresario de HAWERL menciona que, más que todo, los ayudó a posicionarlos como una empresa confiable, en la que el cliente ve y dice yo vi contenido de esta empresa y ven que sí hay interacción; entonces, la marca se va guardando cada vez más en el cerebro del cliente, muy aparte de si compre o no compre en ese momento, pero por lo menos ya sabe que existe esa marca (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

A continuación, en la Tabla 5, se mostrará un cuadro que resume toda la segunda dimensión de la metodología de la presente investigación, que corresponde al *E-commerce*.

Tabla 5: Resumen de la segunda dimensión: E-commerce en el sector del calzado durante la pandemia, 2022

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
VARIABLE 1: Marketing digital								
¿Qué estrategias de <i>marketing</i> digital se han implementado en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado		X				X
		Percepción distinta entre actores						
¿Han realizado <i>marketing</i> digital en la pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Qué factores han sido indispensables para su adecuada implementación?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta						
VARIABLE 2: Plataforma digital								

Tabla 5: Resumen de la segunda dimensión: *E-commerce* en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	<i>E-commerce</i>
¿Qué tipo de plataforma digital tiene para ofrecer sus productos?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta						
¿Cómo ha evolucionado su plataforma de <i>e-commerce</i> ?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					
¿Ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia?	Coincidencia		X			X		
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						

Tabla 5: Resumen de la segunda dimensión: E-commerce en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
VARIABLE 3: Interacción en redes sociales								
¿La interacción en redes sociales ha sido valorada en el sector calzado en la pandemia?	Coincidencia		X			X		
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Ha generado interacción en redes sociales en pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						

Tabla 5: Resumen de la segunda dimensión: *E-commerce* en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	<i>E-commerce</i>
VARIABLE 4: Creación de contenidos								
¿Ha sido importante la creación de contenido en el sector del calzado durante la pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Cada cuánto subía contenido a sus redes sociales y qué clase en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					
¿Considera que crear contenido le ha ayudado en algo durante la pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						

Nota: Entrevistas a diferentes actores sobre el tema de *e-commerce*.

De esta forma, en el cuadro mostrado anteriormente se pueden sacar las siguientes conclusiones: en primer lugar, se tiene a la variable denominada *marketing* digital. Respecto a la primera pregunta, se puede decir que no existe una coincidencia entre los 2 actores por su rol diferenciado. Respecto a la segunda pregunta, se puede observar que entre los empresarios sí existe coincidencia porque los 3 sí implementaron el *marketing* digital en la pandemia. Respecto a la tercera pregunta, se puede observar que entre los empresarios sí existe coincidencia porque mencionan el factor de capacitarse y recibir apoyo profesional como factores indispensables para una adecuada implementación del *marketing* digital.

En segundo lugar, se tiene a la variable denominada plataforma digital. Respecto a la primera pregunta, se puede observar que entre los empresarios sí existe coincidencia porque los 3 usan diferentes plataformas digitales para ofrecer sus productos (página *web* y redes sociales). Respecto a la segunda pregunta, se puede observar que entre los empresarios no existe coincidencia porque cada empresa ha evolucionado su plataforma de *e-commerce* de diferente manera. Respecto a la tercera pregunta, se puede observar que sí existe coincidencia entre los actores, todos mencionan que tener una plataforma digital sí ha sido necesario durante la pandemia.

En tercer lugar, se tiene a la variable denominada interacción en redes sociales. Respecto a la primera pregunta, se puede observar que sí existe una coincidencia entre los actores, todos mencionan que la interacción en redes sociales sí ha sido valorada por el cliente/consumidor durante la pandemia. Respecto a la segunda pregunta, se puede observar que sí existe una coincidencia entre los actores, todos sí han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia.

En cuarto lugar, se tiene a la variable denominada creación de contenido. Respecto a la primera pregunta, se puede decir que sí existe una coincidencia entre los actores, debido a que para todos sí ha sido importante la creación de contenido en el sector calzado durante la pandemia. Respecto a la segunda pregunta, se puede observar que no existe una coincidencia entre los actores debido a puntos de vista diferentes. Cada empresario creó contenido de diferente tipo y subía contenido cada cierto tiempo de distinta manera. Respecto a la tercera pregunta, se puede observar que existe una coincidencia entre los actores, pues todos mencionan que crear contenido sí les ayudó durante la pandemia.

5.1.3. Supervivencia

a. Variable 1: Supervivencia empresarial

Es importante conocer los factores claves que se han aplicado para la supervivencia durante la pandemia. El gerente general de CATÚ NOVIAS respondió que uno fue mantener siempre constante comunicación con su cliente. Tener a ellos como principal enfoque para realizar las actividades organizacionales adecuadamente y saber hacia dónde dirigir la empresa en una situación tan difícil como la pandemia (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Asimismo, Mariella afirma que un factor clave para sobrevivir en la pandemia fue estar muy presente en redes sociales, interactuar con otros usuarios y navegar por Internet. Si no se tenía un usuario o cuenta en alguna red social, era como si la marca no existiera y la gente no podía saber de su existencia. La pandemia aceleró muchas cosas y uno de eso fue el mayor uso o interacción e implementación en todas las redes sociales, tener presencia en el medio digital para sobrevivir a cualquier entorno y ante alguna situación inesperada (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

En la misma línea, el gerente comercial de HAWERL avala que un factor importante para sobrevivir durante la pandemia fue implementar la innovación. Al estar tanto tiempo metido en el internet y tener mucha más información a la mano y rápido, la gente se ha vuelto más exigente. Otros factores fueron la venta de los productos por internet y solicitar algún préstamo para continuar con el negocio y funcionamiento de la empresa (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Por último, para el experto en innovación, Gerardo Arroyo, los factores claves para sobrevivir a la pandemia fueron dos: por un lado, escatimar la mano de obra o reducir el personal para no incurrir en más gastos dado la difícil situación. Por otro lado, otro factor esencial fue invertir en plataformas *e-commerce*. El *e-commerce* surgió como la única alternativa para que muchos puedan sobrevivir: era la única forma de mostrar presencia y llegar a la mayor cantidad de personas en todas partes y en tiempo real (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Como se observa, cada actor tiene su propia percepción u opinión acorde al rol que desempeña cada uno, por lo que no existen coincidencias entre las ideas.

b. Variable 2: Factores de supervivencia

Una última pregunta para finalizar esta dimensión fue sobre la forma en cómo las organizaciones del sector calzado sobrevivieron en el contexto de la pandemia. El gerente general de CATÚ NOVIAS mencionó que avala que las organizaciones del sector hayan sobrevivido al contexto de la pandemia gracias a la venta de calzados como zapatillas o sandalias. Al estar tanto tiempo en casa, sin encuentros sociales ni realización de algún evento, la gente priorizaba la comodidad (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En la misma línea, la gerente general de SHUZZOS afirma una idea diferente: para ella, muchas de las organizaciones de este sector han sobrevivido usando mucho las redes sociales. De hecho, menciona que las han potenciado en la pandemia: hubo profesionales dentro de las empresas para que se especialicen en temas de contenido digital y de redes. Eso ayudó a que sobrevivan porque entraron mucha más competencia (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

El gerente comercial de HAWERL mostró una idea muy diferente a los otros dos empresarios. Él asegura que una estrategia para sobrevivir a ese difícil contexto fue la de no tener tantas cuentas por cobrar y tantas mercaderías a crédito. Otro aspecto también ha sido tener un buen historial crediticio pues, además de las cuentas por cobrar, muchos han tenido cuentas por pagar y tener un buen historial crediticio ha facilitado la negociación con los proveedores y con los bancos en cuanto a los préstamos o financiamiento. Por último, tomar buenas fotografías al producto, hacer llegar al cliente de la mejor manera el producto, aspectos para tomar una mejor decisión de compra (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

De la misma forma, el experto en el sector calzado presenta una idea que difiere al de los tres empresarios, pues para sobrevivir a dicho contexto las organizaciones tuvieron que renegociar contratos con todos los *stakeholders*. Otro punto interesante que él afirma es que el despido de personal no fue como una alternativa para que las organizaciones sobrevivan. Lo que muchos hicieron fue cambiar el método de trabajo, retarlos y asignarles nuevas tareas (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

A continuación, en la Tabla 6, se mostrará un cuadro que resume toda la tercera dimensión de la metodología de la presente investigación, que corresponde a la Supervivencia.

Tabla 6: Resumen de la tercera dimensión: Supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
VARIABLE 1: Supervivencia empresarial								
¿Cuáles han sido los factores claves para la supervivencia en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado	X				X	
		Percepción distinta entre actores						
VARIABLE 2: Factores de supervivencia								
¿Cómo han sobrevivido las empresas de calzado en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado	X			X		
		Percepción distinta entre actores						

Nota: Entrevistas a diferentes actores sobre el tema de la supervivencia.

De esta forma, en el cuadro mostrado anteriormente se pueden sacar las siguientes conclusiones: se puede observar que no existe coincidencia entre los actores internos y el experto. Hay diferencias justamente por el rol diferenciado que tiene cada uno. Para los empresarios, los factores claves para la supervivencia en la pandemia en este sector fueron la comunicación con el cliente, la presencia en redes sociales, la innovación respecto a crear nuevos productos o introducir algo nuevo, entre otros. En cambio, para el experto fueron dos los aspectos clave para la supervivencia: reducción del personal y la inversión en *e-commerce*.

Por otro lado, se tiene a la segunda variable denominado factores de supervivencia. En esta parte solo se tuvo una pregunta, en el que se puede concluir que no existe coincidencia entre los empresarios (actores internos) y el experto. Y estas diferencias son, justamente, por el rol distinto de cada uno y, también, por la manera en que cada uno vivió o percibió esta situación. Para los empresarios, las organizaciones de este sector han sobrevivido en la pandemia gracias a ofrecer nuevos productos, a usar las redes sociales, a no tener tantas cuentas por cobrar y mercaderías a crédito, entre otros; mientras que, para el experto muchos han tenido que renegociar contratos y asignar nuevas funciones a sus trabajadores sin tener que despedirlos.

5.1.4. Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia

a. Variable 1: Digitalización

Se preguntó a los empresarios si es que sometieron a su empresa en un proceso de digitalización durante la pandemia. Respecto a CATÚ NOVIAS, la empresa se ha digitalizado durante la pandemia. Como solo realizan calzados para novias, los pedidos se dan a medida y de manera personalizada: ellos tomaban las medidas y los datos en un papel, dibujaban o realizaban los bosquejos de más o menos como se quería el modelo de zapato a mano, entre otros. Entonces, dadas las restricciones por el Covid-19, la pandemia los ha obligado a crear esos formatos de manera digital. Por ejemplo, han tenido que hacer los diseños en computadora y crear herramientas digitales para que las clientas se tomen medidas del pie por sí mismas en casa, han tenido las reuniones virtuales, han tenido que usar plataformas digitales y redes sociales para mantenerse vigentes (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En cambio, la empresa SHUZZOS ya era digital cuando se dio la pandemia. No obstante, la gerente general afirma que también se ha digitalizado en dicho contexto haciendo algunas mejoras en su *e-commerce* y de potenciar sus redes sociales. Algunos de esos cambios o mejoras se dio en la toma de pedidos, las consultas de los productos y todo lo que concierne a atención al cliente. Ellos ya tenían una página *web* en donde se muestran los productos y la venta de ellos. Lo nuevo que han hecho en pandemia para mejorar el proceso de digitalización es solicitar los servicios de CITECCAL a fin de capacitarse en la implementación de ciertos procesos digitales y adquisición de nuevas herramientas tecnológicas para mejorar el servicio y atención al público en su página *web* (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Mientras que, respecto a la empresa HAWERL, ellos también consideran que se han digitalizado mediante la implementación de una tienda virtual, pues todo lo hacían de manera física. Además, dieron mucho más uso a las redes sociales, particularmente, *Facebook* e *Instagram*, donde se muestra información más detallada de la empresa y los productos, y; por donde, se realizan las consultas y ventas (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

De esa forma, teniendo como base a la digitalización, se les ha consultado a los empresarios si la implementación del *e-commerce* en su organización ha sido una forma de digitalización. Cabe resaltar que, la respuesta de los tres empresarios fue similar, solo con algunas diferencias que va acorde a cómo cada uno lo percibe y la forma en que se dio dentro de su entorno en el contexto de la pandemia.

El gerente general de CATÚ NOVIAS considera que haber implementado el *e-commerce* ha sido una forma de digitalización. Además, menciona que siguen en proceso de implementarlo adecuadamente, pues aún no han logrado replicar la experiencia de personalización que se da de manera física en su página *web*. Es un gran reto el *e-commerce* porque implica muchos aspectos y el enfoque siempre es atraer y satisfacer las exigencias y lo que desea el cliente (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Del mismo modo, el gerente general de SHUZZOS considera que la implementación de *e-commerce* sí ha sido una forma de digitalización porque toda la parte de comercializar que se hacía presencial, ahora todo ese proceso se ha dado vía *online*, en una plataforma digital en donde se muestran los productos y sin necesidad de tener un contacto directo con alguien, se realiza la compra mediante unos pasos. Cabe mencionar que, al tratarse de una herramienta tecnológica, hay mucho más cuidado detrás para evitar el tema de fraudes. Todo el proceso de implementación es complicado, hay que cuidar cada detalle para generar confianza y seguridad en el cliente (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Asimismo, el gerente comercial de HAWERL considera que implementar el *e-commerce* sí ha sido una forma de digitalización. Todo el tema de comercialización y venta de productos lo hacían de manera presencial, además, no tenían ningún proceso automatizado ni hacían uso de la tecnología o alguna herramienta digital. Entonces, la pandemia les ha obligado a aperturar una tienda virtual para seguir funcionando en el mercado (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Como se observa, los empresarios de alguna forma u otra se han adentrado en el mundo de la digitalización. Entonces, dicho proceso fue uno de los esenciales para que las organizaciones puedan sobrevivir a la pandemia. Por eso, una pregunta que se realizó fue sobre la importancia de la digitalización en el sector calzado en dicho contexto. En ese sentido, para el gerente general de CATÚ NOVIAS, la digitalización ha sido súper importante porque era la única forma de poder hacer las cosas. Si las organizaciones de este sector no se digitalizaban, básicamente estaban en el camino de desaparecer o estar estancadas hasta después de retomar la presencialidad. Cabe destacar que, el hecho de digitalizar a toda la empresa en dicho contexto ha sido muy crítico por toda la complejidad que implicaba, ya sea en la comunicación, procesos internos, ventas, entre otros (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Asimismo, para la gerente general de SHUZZOS, la digitalización sí ha sido importante, pero considera que fue algo desordenada en el proceso de implementarla. Como todo fue muy rápido, muchos aún siguen en el proceso de aprender, hay otros que invirtieron mucho, otros que no, como también hay otros que se salieron del negocio por no implementarla. Por eso, ella afirma que la digitalización todavía sigue siendo desordenada, pero en la pandemia sí ha sido importante, porque era la única manera para que las organizaciones de este sector pudieran continuar realizando sus actividades (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). También para el gerente comercial de HAWERL, la digitalización ha sido importante por muchas razones: ayudó a conectar con el cliente, permitió tener un mayor alcance, generó mayor presencia de marca, facilitó la automatización de procesos internos como la facturación, entre otros (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

En la misma línea, esta pregunta también fue realizada a otros actores externos. Por un lado, el gerente general de CITEmarketing, sostuvo que la digitalización sí ha sido importante para este sector, pero percibe que cuando se está hablando de dicho término, se le atribuye con publicidad digital y considera que eso es un gravísimo error. Hay que considerar la digitalización abiertamente: su importancia radica en que debe ser visto como un sistema. Además, recalca en que para implementarla adecuadamente las organizaciones deben estar preparadas: invertir inteligentemente, capacitarse y comprometerse al 100% para utilizarlo como se debe (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022). Por otro

lado, el experto en el sector calzado, también, considera que la digitalización ha sido importante para el sector del calzado en la pandemia porque fue una de las alternativas para que las organizaciones puedan sobrevivir, continuar con sus actividades y no cerrar el negocio (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Sumado a las preguntas anteriores, surge otra fundamental sobre el involucramiento del personal en este proceso de digitalización durante la pandemia.

Para CATÚ NOVIAS el involucramiento del personal en el proceso de digitalización durante la pandemia fue algo tedioso porque el personal de producción no son personas digitales sino artesanos. Puede que tengan *smartphones*, usan computadoras o electrodomésticos modernos, pero eso no significa que estén muy familiarizados con la tecnología en sí. En el ámbito laboral, sobre todo en la parte de producción, eso implica mucho más: saber usar las maquinarias, implementar adecuadamente los procesos de automatización para un trabajo más eficiente, emplear adecuadamente las herramientas tecnológicas, entre otros, todo ello implica sesiones de capacitación y orientación para su correcto funcionamiento sin dejar de lado la esencia de la organización, los objetivos organizacionales y las metas personales. Al principio, sí fue algo difícil, pues son personas que nunca han manejado Excel, almacenamiento en nube, sincronización de archivos en tiempo real, formatos digitales, entre otros. Sin embargo, entendían y eran conscientes de que era la única manera de salir adelante dado el difícil contexto de la pandemia, entonces no tenían otra opción más que adaptarse. Comprometidos con eso, enfrentaron los retos y poco a poco fueron superándose: han tenido que ver que todo sea lo más fácil posible (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

Por el contrario, para SHUZZOS el involucramiento del personal ha sido más llevadero y no tan complicado. La gerente general afirma que todo el personal comprendía el difícil contexto y todas las dificultades del mercado en ese momento, entonces estaban comprometidos y motivados por hacer lo que sea para que la empresa siga en pie pese a las adversidades. Para ello, implementaron sesiones de capacitación de manera virtual y semanal porque era importante la práctica y la adaptación de forma constante (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Mientras que, para HAWERL el involucramiento del personal no ha sido ni fácil ni difícil, pues se trataba de una cuestión de organizarse y adaptarse. Han tenido reuniones quincenalmente con todo el personal, han implementado espacios de integración para darles seguridad y confianza hacia la marca. Si se brindaba seguridad y se mostraba que la empresa era sostenible en el tiempo, ellos no tenían nada que preocuparse. El apoyo mutuo y la

colaboración fueron aspectos claves para que todo sea más llevadero (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Para cerrar esta variable de digitalización, también es importante conocer cómo se sentían los empleados con esta nueva forma de trabajar en la pandemia. Esta pregunta fue realizada sólo a los tres casos de estudio, en el que cada uno tuvo una respuesta distinta del otro acorde a cómo su empresa llevó a cabo este proceso.

En la empresa CATÚ NOVIAS, el personal se sentía muy bien con esta nueva forma de trabajar, ya que veían el beneficio. Con los procesos digitalizados había un ahorro en tiempos, pues al ser automatizados era más rápido el trabajo. Además, había más control y permitía que todo estuviera más organizado y ordenado, aspecto que motiva más al compromiso laboral. Por ejemplo, en el tema de facturación, cuando se hacía presencialmente, primero había que ordenarlo y organizarlo por número, luego se tenía que ordenarlo por proveedor, por fecha de vencimiento, entre otros. Y para buscarlo al momento de pagar, tomaba mucho más tiempo de lo que debería. En cambio, con la digitalización, los archivos se guardan por documentos agrupados en cada categoría correspondiente y, al estar almacenados en una nube, todo era mucho más fácil, ordenado y rápido al momento de ubicarlo (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En la empresa SHUZZOS, los empleados se sentían frustrados con esta nueva forma de trabajar porque lo digital es mucho más complicado. Por ejemplo, la venta digital no llegaba a los grandes volúmenes de una venta física. Además, había mucha inversión de por medio: realizar anuncios publicitarios, implementar herramientas digitales, cumplir con las restricciones de *Meta*, entre otros. Todo este proceso de implementación y de cambio, resultaba muy caro en todo sentido. Había muchos factores que considerar, el camino tenía muchas dificultades y el proceso muy desafiante, lo que frustraba aún más al personal (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

En la empresa HAWERL, los empleados se sentían contentos con esta nueva forma de trabajar. Si bien es cierto que, dada las restricciones del momento, la mano de obra era un grupo reducido, lo que significaba que había mucho más trabajo que hacer. Sin embargo, eso les motivaba a seguir trabajando porque les mantenía ocupados y lo consideraban como una forma de distraerse y alejarse un poco de lo rutinario. Al ser un grupo reducido, las tareas se diversificaron y eso era un aspecto bueno, ya que así aprendieron nuevas cosas y potenciaron aquello que ya sabían (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

b. Variable 2: Procesos innovadores

Respecto a la segunda variable de la última dimensión de la metodología de la presente investigación, se preguntó si las organizaciones debieron implementar procesos innovadores durante la pandemia.

Por un lado, para CITECCAL las organizaciones sí debieron implementar procesos innovadores durante la pandemia. La razón es por el tipo de consumo que cambió totalmente: cantidad de venta, forma de comercializarse y otros aspectos, pues ya no se podía ir a las tiendas físicas, sino que, se tenía que buscar la manera de enviar el producto, encontrar un punto de venta que cumpla con las restricciones dada la emergencia sanitaria o punto de recojo cercano. El principal proceso innovador que las organizaciones implementaron durante la pandemia se puede decir que es el *e-commerce*, muchos de ellos que surgieron en la pandemia tenían ese tipo de desarrollo. El menciona que, dado la situación las organizaciones debieron buscar alianzas con 3 o 4 contrincantes para establecer puntos de distribución en las que se puedan ayudar unos con otros, porque hubo muchas iniciativas de desarrollo, pero de manera individual. Y para estos procesos innovadores, es mejor apoyarse en otros y crear cosas creativas juntas (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022).

Por otro lado, para el experto en innovación las organizaciones sí debieron implementar procesos innovadores porque era la única manera de salir adelante y sobrevivir al contexto duro. Más allá de hacer cosas nuevas como lanzar nuevos productos o mostrar una nueva colección de diseño, era buscar la manera de mostrar esos productos, de venderlos, de buscar el camino más adecuado para hacer que llegue al cliente en las mejores condiciones y de brindar la mejor experiencia de compra ante la pandemia. Un punto clave fue la de abrir un *e-commerce* o usar las redes sociales y plataformas digitales para continuar con el negocio (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Otra pregunta que se hizo fue sobre los aspectos relevantes para implementar estos procesos innovadores en la pandemia. Por un lado, para el colaborador de CITECCAL, además de las alianzas estratégicas, algo que surgió para implementar estos procesos innovadores en la pandemia fue el tema de colaboración, de tercerizar, de buscar personas específicas para realizar las tareas y que no solo una persona abarque todo, sino que, solo centrarse en lo que realmente necesita la organización y lo que mejor calce con el *core* de negocio para salir adelante, sobrevivir y seguir creciendo (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022).

Por otro lado, para el experto en innovación, un aspecto fundamental para implementar estos procesos innovadores en la pandemia fue la automatización en la cadena

logística. Un claro ejemplo fue lo que hizo Falabella: ha cambiado el modelo de la cadena logística a “*bigly*”, todo automatizado, robotizado, usando la inteligencia artificial, haciendo *tracking* al producto. Otro aspecto, fue la de tener una página *web*, como por ejemplo el *falabella.com*, en donde se realiza todo el proceso de distribución. Un último aspecto importante fue el de tener suficiente personal con el perfil idóneo para estas tareas y con capacidad para aprender rápidamente estas nuevas formas de trabajo. Ello implicaba realizar mucha inversión, capacitaciones para la adaptación tecnológica, habilitar nuevos procesos internos, entre otros (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

c. Variable 3: Tecnología

Para la tercera variable de esta última dimensión, una primera pregunta fue sobre la manera en que los empresarios aprovecharon la tecnología en tiempos de pandemia. Se halló similitudes en cómo estos tres casos de estudio aprovecharon la tecnología para reinventarse, hacer frente a las dificultades y sobrevivir al duro contexto de la pandemia. A continuación, el testimonio de cada empresario sobre ello.

En la empresa CATÚ NOVIAS se aprovechó la tecnología para automatizar los procesos internos como, por ejemplo, en la parte de producción, corte o diseño del producto. Además, se usó mucho las redes sociales para los encuentros virtuales, realizar las coordinaciones correspondientes y para la toma de pedidos, ya que no solo tienen clientes locales, sino también aquellas que viven en provincia y en el extranjero. Asimismo, se hizo uso de las nuevas herramientas tecnológicas como, por ejemplo, se adquirió un sistema para que las clientas puedan realizar por sí mismas las medidas de su pie en casa. También, se adquirió programas de edición y otros para la construcción de los videotutoriales y para la creación de los nuevos formatos digitales para la confección y personalización del calzado. Gracias a la tecnología, la empresa pudo hacer una reestructuración en la página *web*: cambiaron el inicio, añadieron la parte del *e-commerce*, del servicio de entrega, entre otros cambios (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En la misma línea, la empresa SHUZZOS como ya era digital antes de la pandemia, aprovechó la tecnología para potenciar aún más sus redes sociales. Además, hizo unas mejoras en la página *web* para mostrar mejor los calzados de todas las marcas en un solo lugar, hizo que los pasos para el pago sean más sencillos y cambiaron la imagen de marca. Asimismo, gracias a la tecnología, la marca pudo llegar a más partes en todo el Perú y mejoró su posicionamiento en el mercado (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Y del mismo modo, en la empresa HAWERL se aprovechó la tecnología para implementar el *e-commerce*, usar redes sociales, entre otros. Antes de la pandemia, la empresa no era nada tecnológica. El gerente comercial afirma que gracias a la tecnología pudieron salir adelante, sin eso no hubieron podido realizar ninguna venta, incluso les ayudó a explorar otros mundos. (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Una segunda pregunta fue si la tecnología le ha permitido sobrevivir a la pandemia. Para ello, según el gerente general de CATÚ NOVIAS, la tecnología sí le ha permitido sobrevivir a la pandemia, le ha permitido continuar con el negocio y realizar las actividades organizacionales. Si bien es cierto que han cambiado el modelo de negocio, la esencia de la empresa aún se mantiene presente y las clientas confían mucho en la marca y, estando en plena pandemia, no han cambiado a otra (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Asimismo, la gerente general de SHUZZOS también afirma que la tecnología le ha permitido sobrevivir a la pandemia. Como ya tenían una plataforma digital, gracias a la tecnología en pandemia han podido potenciar más sus redes sociales como el contenido y, además, realizar algunas mejoras a su página *web* (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Y para HAWERL, la tecnología les ha ayudado a sobrevivir a la pandemia y a crecer en todo sentido: automatizaron algunos procesos de producción, abrieron su tienda virtual o *e-commerce*, mejoraron su posicionamiento de marca, obtuvieron mayor alcance, entre otros. (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Una tercera pregunta que se hizo fue si todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia. Esta pregunta fue hecha tanto a los empresarios como casos de estudio y actores externos, como a expertos. Cabe mencionar que, las respuestas obtenidas fueron muy variadas acorde al rol que desempeña cada uno.

Para el gerente general de CATÚ NOVIAS las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia. Él sostiene que, si todos lo hubieran aplicado, hubiera sido mucho mejor, pero era un tema muy crítico y nada sencillo de aplicar, especialmente para la parte de producción y ventas. Además, había mucho desconocimiento sobre las plataformas digitales y todo había sucedido de una manera muy repentina y rápida, que no había el tiempo suficiente para armar los formatos, estructurar el nuevo modelo de negocio y, sobretodo, capacitar adecuadamente al personal, que requería de todo un diseño de programa para ello (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022).

En cambio, la gerente general de SHUZZOS considera que no todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron haber aprovechado la tecnología e

implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque hay que hacerlo paulatinamente. Ella asegura que lo digital o las herramientas digitales no van a resolver todo el problema: si se quiere una empresa super rentable y vender solamente con la implementación de la tecnología, no es la única forma por la cual se va a vender muchísimo. Se debe tener un buen producto, una marca construida, un buen posicionamiento, entre otros, y todo eso demora o hay un proceso que seguir conforme pase el tiempo. Hay muchísimas cosas que tienen que suceder primero, antes de optar por lo digital, como por ejemplo la trayectoria y prestigio de marca (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

De la misma manera, para el gerente comercial de HAWERL no todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque se trata más de un manejo tanto administrativo como financiero. El sostiene que, algunos quizás no pudieron seguir innovando por ese lado debido a otros temas que encargarse como las cuentas por cobrar o deudas. Pero, era la alternativa más viable para que muchas empresas puedan reinventarse y sobrevivir a la difícil situación (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

No obstante, para el director general del CITEmarketing todas las organizaciones del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque se ha demostrado que el componente tecnológico ha sido importante en la medida en que se sepa utilizarlo correctamente (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022).

Por último, para el experto en el sector calzado todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia. Esto porque era la ruta más viable para que las empresas puedan salir adelante y era la que mejor funcionaba acorde a la demanda del mercado. Además, destaca que implementar estos tipos de herramientas no es nada sencillo y se tenía que apoyarse de profesionales para su adecuado funcionamiento (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Ante tantas y variadas estrategias de innovación relacionadas con la tecnología que surgieron en la pandemia para ayudar a las MYPES, existe la curiosidad de saber sobre una de ellas. Entonces, una última pregunta realizada fue sobre la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción: se quiere saber si las organizaciones de este sector conocían de esta plataforma, si utilizaron algunos de los servicios; y si en caso fuera no, si les gustaría implementarlo. Coincidentemente, ninguno de los empresarios tenía conocimiento alguno de la plataforma; por ende, no hicieron uso de ninguno de sus servicios. Sin embargo, les pareció interesante, por lo que les gustaría implementarlo en un futuro.

El gerente general de CATÚ NOVIAS menciona que no conocía de la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción. Pero, recalca que anteriormente se había inscrito en el programa “Becas para Rutas de Aprendizaje - Platzi”, en el programa de Transformación Digital y no sabe si este es la misma plataforma que Ruta Digital lanzado en la pandemia (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022); sumado a ello, la gerente general de SHUZZOS menciona que tampoco estaba enterada de dicha plataforma. Ellos se han mantenido en contacto con Produce a través del CITECCAL, pero no tenían conocimiento de la plataforma Ruta Digital lanzada en pandemia para ayudar a las MYPES y les gustaría usar esos servicios y beneficios que brindan (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022); y el gerente comercial de HAWERL menciona que tampoco tenían conocimiento de esta plataforma. Sin embargo, resalta que le parece una buena iniciativa del Ministerio de Producción, solo que falta más difusión de la plataforma para que más empresas puedan unirse y empezar a gozar de esos beneficios (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

d. Variable 4: Supervivencia

En cuanto a la última variable de esta dimensión, una pregunta que se hizo fue si la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*. Por un lado, respecto a los actores internos (empresarios); en primer lugar, para el gerente general de CATÚ NOVIAS la supervivencia en la pandemia sí ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*. El destaca que eso ha permitido a las organizaciones tener y mantener ingresos y reducir costos (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022); en segundo lugar, para la gerente general de SHUZZOS la supervivencia en la pandemia también ha sido ligada con la innovación en *e-commerce* porque muchos pensaron que era la receta y, por eso, la implementaron. Sin embargo, hay que resaltar que el camino no fue fácil, era caro; y además, no era el único camino que se necesitaba para sobrevivir (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022); y en tercer lugar, para el gerente comercial de HAWERL la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce* porque ha ayudado a sobrevivir a dicho contexto en gran medida. Pero, también ha implicado innovación en la parte interna como el manejo administrativo, establecer el *marketing* digital, entre otros. Pero, hay que destacar también que eso no te garantizaba el éxito, hay que hacer muchos cambios internos, aprovechar la tecnología, involucrar al personal, tener facturación electrónica, entre otras (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

Por otro lado, respecto a otros actores, externos y expertos, el gerente general de CITEmarketing sostiene que la supervivencia en la pandemia no ha sido de esa manera. Él cree que el *e-commerce* terminó siendo la única respuesta posible frente a la coyuntura, pero al no estar preparados, en muchísimos casos ha sido más un problema que una solución (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022).

Por último, el experto en *e-commerce* sí considera que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce* porque cree que las estrategias de *marketing* digital van a funcionar siempre y cuando se tenga un buen producto y se pueda innovar de cara a la navegación que se pueda ofrecer a los usuarios. A raíz de la pandemia, nacieron muchas empresas de tecnología orientadas a romper esa barrera de un usuario no digital, para romper esos temores y animarse a realizar una compra *online* informada. Por ejemplo, se brindaron asesorías por videollamada para que un cliente que esté comprando por la *web* pueda tener ese acompañamiento que normalmente se tiene en una tienda física de un asesor que te resuelve las preguntas o consultas del momento. Entonces, a partir de eso, se han creado muchas áreas de innovación en cuanto a la implementación del *e-commerce* con el objetivo de acercarse de mejor manera al cliente, de trasladar la experiencia de una tienda física a una *online* con todas las herramientas tecnológicas disponibles (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022).

A continuación, en la Tabla 7, se mostrará un cuadro que resume toda la cuarta dimensión de la metodología de la presente investigación, que corresponde a la Relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia.

Tabla 7: Resumen de la cuarta dimensión: relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
VARIABLE 1: Digitalización								
¿Su empresa se ha digitalizado en la pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Haber implementado el e-commerce ha sido digitalización?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						

Tabla 7: Resumen de la cuarta dimensión: relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
¿Ha sido importante la digitalización en el sector calzado en la pandemia?	Coincidencia		X		X	X		
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Cómo ha sido involucrar al personal en el proceso de digitalización en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					
¿Cómo se sentían los empleados con esa nueva forma de trabajar en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores	X					

Tabla 7: Resumen de la cuarta dimensión: relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
VARIABLE 2: Procesos innovadores								
¿Se debieron implementar procesos innovadores en las organizaciones durante la pandemia?	Coincidencia			X			X	
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Qué aspectos han sido relevantes para implementar procesos innovadores en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado		X			X	
		Percepción distinta entre actores						
VARIABLE 3: Tecnología								

Tabla 7: Resumen de la cuarta dimensión: relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	E-commerce
¿De qué manera aprovechó la tecnología en pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿La tecnología le ha permitido sobrevivir a la pandemia?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
¿Considera que todas las organizaciones del sector calzado debieron aprovechar la tecnología en la pandemia?	Coincidencia							
	No coincidencia	Rol diferenciado	X		X	X		
		Percepción distinta entre actores						

Tabla 7: Resumen de la cuarta dimensión: relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia en el sector del calzado durante la pandemia, 2022 (continuación)

PREGUNTA	CRITERIO		Actores internos	Actores externos		Expertos en el tema		
			Empresarios	CITECCAL	CITEmarketing	Calzado	Innovación	<i>E-commerce</i>
¿Conocían la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción?	Coincidencia		X					
	No coincidencia	Rol diferenciado						
		Percepción distinta entre actores						
VARIABLE 4: Supervivencia								
	Coincidencia							
¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en <i>e-commerce</i> ?	No coincidencia	Rol diferenciado	X		X			X
		Percepción distinta entre actores						

Nota: Entrevistas a diferentes actores sobre la relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia.

De esa forma, a partir de lo anterior, se tiene las siguientes conclusiones respecto a la variable de digitalización: en la primera pregunta, se puede observar que sí hay coincidencia entre los actores internos. Los tres empresarios sí digitalizaron su empresa durante la pandemia, pero cada uno lo ha aplicado de distinta manera. Básicamente, dicho proceso trata de implementar un *e-commerce*, mayor uso y presencia de las redes sociales, y automatizar algunos procesos internos como la manera de producir o de brindar servicio de atención al cliente.

En la segunda pregunta, se puede decir que existe coincidencia entre los empresarios, pues ellos afirman que la implementación del *e-commerce* sí ha sido una forma de digitalización. Esto porque todo el proceso de venta o comercialización de productos que se hacía de manera presencial y tradicional, han tenido que automatizar y pasar todo a un modo virtual para poder sobrevivir y continuar funcionando en el mercado en que se desarrollan.

En la tercera pregunta, se puede observar que hay coincidencia entre los actores internos, externos y el experto. Todos afirman que la digitalización ha sido importante en el sector calzado durante la pandemia y esto por varias razones: ayudó a que las organizaciones sobrevivan a la difícil situación, permitió tener mayor alcance y presencia en el mercado, facilitó la automatización de procesos internos, ayudó a que algunas marcas se potenciarán aún más, entre otros.

En la cuarta pregunta, se puede observar que no existe coincidencia entre los actores internos en la forma en cómo ha sido el proceso de involucramiento del personal en el proceso de digitalización durante la pandemia y la razón por la percepción distinta de cada uno o según la experiencia de cada uno o lo que ha vivido en ese contexto. Por ejemplo, para CATÚ NOVIAS, el involucramiento fue complicado; para SHUZZOS, fue un proceso más gestionable y no con tanta dificultad; y para HAWERL, no fue ni fácil ni difícil, solo era cuestión de adaptarse y organizarse. En lo que sí se concuerda, es que todos lo han hecho mediante capacitaciones para una adecuada adaptación a dicho proceso.

En la quinta y última pregunta de esta primera variable, se puede observar que existe coincidencia en dos actores internos en cómo se sentían los empleados con esta nueva forma de trabajar en la pandemia, distintos al otro actor. Dos de ellos, aseguran que el personal se sentía contento y muy bien con esta forma de trabajar; mientras que, el otro actor dice que el personal se sentía frustrado por lo complicado que era. Cabe destacar que en los dos actores que hubo coincidencia, la forma en cómo percibían este nuevo modo de trabajo era diferente: en uno, el personal se sentía muy bien por los beneficios que traía este nuevo proceso de trabajar; en cambio, en el otro se sentían contentos tan solo porque tenían trabajo o en qué ocuparse pese a la difícil situación y porque aprendieron nuevas cosas.

Ahora, con respecto a la segunda variable de procesos innovadores, por un lado, en la primera pregunta, se puede concluir que entre el actor externo y el experto hay coincidencia en lo que sostienen. Ambos, aseguran con firmeza que las organizaciones sí debieron implementar procesos innovadores durante la pandemia porque todo cambió totalmente y habría que adaptarse al nuevo entorno. Y una de las principales estrategias que la mayoría de las organizaciones aplicó fue el de implementar un *e-commerce* o hacer uso de las redes sociales para la comercialización de productos.

Por otro lado, en la segunda pregunta, se puede concluir que no existe coincidencia entre el actor externo y el experto debido al rol diferenciado de cada uno. Para el colaborador de CITECCAL (actor externo), los aspectos claves para la implementación de los procesos innovadores fueron las alianzas estratégicas y ser un articulador de empresas. Y para el experto en innovación, los aspectos claves fueron la automatización en la cadena logística, abrir una página *web*, realizar mayor inversión en la capacitación y contratar al personal idóneo.

Con respecto a la tercera variable de tecnología, en la primera pregunta, se puede concluir que existe coincidencia entre los empresarios. Todos mencionan que aprovecharon la tecnología durante la pandemia para seguir mejorando su forma de producción y comercialización: automatización de procesos internos, implementación de un *e-commerce* o apertura de un punto de venta *online*, uso de redes sociales, mayor interacción con el cliente, entre otros.

En la segunda pregunta, se puede observar que sí hay coincidencia entre los empresarios. A todos, la tecnología les ha ayudado a sobrevivir a la pandemia en todo sentido, incluso a algunos les ha ayudado a mejorar su posicionamiento e imagen de marca.

En la tercera pregunta, se puede decir que no existe coincidencia entre los actores internos, externos y el experto debido al rol diferenciado que tiene cada uno. Para algunos, todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque era la opción más viable para sobrevivir y hacer frente a las exigencias del mercado; mientras que para otros no, porque no estaban preparados y el proceso de aplicar o implementarlo era muy complicado y mucho para lo que están acostumbrados a realizar.

En la cuarta y última pregunta de esta variable, se puede concluir que hay coincidencia entre los empresarios. Ninguno de ellos tenía conocimiento de la plataforma Ruta Digital que el Ministerio de Producción lanzó en la pandemia para ayudar a las MYPES del sector. Sin embargo, resaltan que se gustaría inscribir en la página para hacer uso de los servicios que ofrece y obtener los beneficios que brinda.

Con respecto a la cuarta y última variable de esta dimensión denominada, se puede deducir que no existe coincidencia entre los actores internos, externos y el experto debido al rol diferenciado que tiene cada actor. Para los empresarios (actores internos) y el experto sí consideran que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*; mientras que, el actor externo no lo cree así porque hubo otros factores que considerar para que las organizaciones pudieran salir adelante en dicho contexto difícil.

5.1.5. Comparación de los casos analizados

En este acápite se realizará la comparación de los casos analizados de acuerdo con las dimensiones planteadas para la presente investigación con sus respectivas variables. Para mayor detalle de cada dimensión acorde a cada caso, ver Anexo G.

Respecto a la primera dimensión, gestión de la innovación, la empresa SHUZZOS a diferencia de las empresas CATÚ NOVIAS Y HAWERL, ya tenía implementado el *e-commerce*, desde que salieron al mercado. Entonces, para ellos, el cambio no fue muy radical, pues, durante la pandemia, implementaron contratos con empresas logísticas mucho más serias para evitar que se vayan a extraviar los calzados o que los tiempos de entrega se alarguen. Por otro lado, para HAWERL, la pandemia hizo que cambien su forma de trabajo en el sentido de empezar a fabricar una vez que los pedidos llegan y no tener un *stock*. Asimismo, gracias a la pandemia, su proyecto de innovar en un futuro en la implementación de una tienda virtual se adelantó y, en su caso, ello fue como un empuje para acelerar más sus procesos, mientras que para CATÚ NOVIAS, la idea de implementar *e-commerce* era saliendo de la cuarentena, por lo que no fue su primera alternativa para sobrevivir a la pandemia. Durante la pandemia, generaron alianzas con otras empresas reconocidas del rubro para armar *packs* a un precio accesible que se puedan pre-vender a novias que tengan pensado casarse el siguiente año.

Respecto a la segunda dimensión, *e-commerce*, durante la pandemia los 3 casos analizados estuvieron presentes en las plataformas digitales con contenido y mucha interacción con los clientes. Sin embargo, SHUZZOS es la empresa que más trabajado tiene el *marketing* digital, pues desde antes de pandemia tenían relación con una agencia digital que los ayudó a construir mayores redes de contacto y tener más alcance en público objetivo. Por ello, en pandemia, fue más fácil llegar a públicos digitales que para otras marcas y así pudieron salvaguardar sus ingresos, sobrevivir al duro contexto y continuar realizando las actividades organizacionales. Por otro lado, para CATÚ NOVIAS y HAWERL, el crear contenido y tener interacción en las plataformas digitales, les permitió mantenerse vigentes

en la mente de los clientes, lo cual les ha ayudado a sobrevivir durante la pandemia. Esto es debido a que gracias a las publicaciones que realizaron o las publicidades que se lanzaron durante la pandemia, una vez reactivada la economía y las tiendas físicas abiertas, buscaban a la marca.

Respecto a la tercera dimensión, las tres empresas sostienen un concepto similar acerca de lo que es la supervivencia. En palabras de los gerentes, es un término que se refiere a la continuidad de negocio. Eso implica no paralizar las actividades empresariales, mantenerse en el mercado en que se desarrollan, innovar, entre otros. Asimismo, otro aspecto en la que concuerdan es que los factores indispensables para que las empresas pudieran sobrevivir a la pandemia, especialmente las del sector calzado, es interactuar mucho con los clientes en redes sociales, subir contenido constantemente e innovar. Un gran ejemplo que engloba todo ello fue la implementación del *e-commerce*. No obstante, cada empresa sobrevivió de manera distinta a este contexto: para CATÚ NOVIAS, fueron las alianzas con otras empresas reconocidas del rubro para realizar pre-ventas de *packs* a precios accesibles para los casamientos del siguiente año; para SHUZZOS, el uso constante, creación de contenido y mayor presencia en las redes sociales; y para HAWERL, el hecho de tener un buen historial crediticio, sin deudas y contar con un buen plan de *marketing*. De esta manera, se observa que el hecho de innovar mediante el *e-commerce* y el uso de las redes sociales fueron factores esenciales para que las empresas del sector calzado puedan sobrevivir en el contexto de la pandemia.

Por último, con respecto a la cuarta dimensión, hay muchos aspectos a considerar en cuanto a la relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia. En primer lugar, se encuentra la digitalización. Se pudo identificar que en los tres casos analizados relacionan el término con el proceso o transición de lo tradicional a lo digital, lo que implica pasar las actividades organizacionales al entorno virtual. Sumado a eso, a pesar de que uno de ellos ya era digital antes de la pandemia, las tres empresas sostienen que se sometieron a un proceso de digitalización durante la pandemia, más que todo para adaptarse al difícil contexto en que se estaba viviendo. Otro aspecto interesante que se identificó, en la que se encontró similitud en los casos analizados, fue que la implementación del *e-commerce* fue una forma de digitalización y una de las adecuadas vías para sobrevivir e innovar, especialmente en el sector del calzado en la que tuvo mucha importancia dicho término. En segundo lugar, está el involucramiento del personal. Para CATÚ NOVIAS, el involucramiento del personal al mundo digital fue un proceso un poco complicado y tedioso, ya que la gran mayoría de ellos no están muy familiarizados o relacionados con la tecnología. Para SHUZZOS este proceso no fue nada complicado, pues antes de la pandemia ya eran digitales y ya contaban con un amplio conocimiento sobre este mundo. Para HAWERL, no fue ni fácil

ni difícil: si bien no eran aún digitales, era solo cuestión de adaptarse, estar abierto a cualquier idea y estar dispuesto a mejorar y dar lo mejor de sí pese a las circunstancias y adversidades de aquel entonces. Como se observa, existe una diferencia en los casos analizados, pero cada uno supo cómo sobrellevar la situación y salir adelante. Otro dato importante para destacar es que, tanto en CATÚ NOVIAS como en HAWERL, los empleados se sentían contentos y cómodos con este nuevo proceso porque lo veían como una nueva oportunidad de crecimiento en todo sentido. En cambio, en el caso SHUZZOS la situación no era así: lo digital estaba convirtiendo al entorno cada vez más complejo, pues la venta digital no era tan buena como la venta física. A pesar de ello, en tercer lugar, las tres empresas aprovecharon al máximo los beneficios de la tecnología, ya que en tiempos de pandemia les permitió innovar, mantenerse en el mercado, seguir con sus actividades organizacionales y sobrevivir al complicado contexto por la que se estaba atravesando. De esta forma, un aspecto fundamental en la que concuerdan los tres casos es que la supervivencia durante la pandemia sí estuvo relacionada con la innovación en *e-commerce*. Esto ha permitido que estas organizaciones, pertenecientes al sector calzado, puedan mantenerse, innovar y sobrevivir sin tener que perder o cambiar la esencia de la empresa por la cual fueron creadas.

5.2. Discusión de hallazgos

En este subcapítulo se describirá la discusión de los hallazgos teniendo en cuenta las dimensiones de investigación: en primer lugar, gestión de la innovación, en segundo lugar, *e-commerce*, en tercer lugar, supervivencia y, por último, relación entre estrategias de innovación en *e-commerce* y supervivencia.

5.2.1. Gestión de la innovación

En primer lugar, respecto a la implementación de la innovación en el sector calzado en el contexto peruano durante la pandemia, se puede mencionar que, el *e-commerce* surge como una forma de innovación en tiempos de pandemia, pues las empresas necesitaban alguna forma de cómo sobrevivir o reinventarse para superar la terrible situación que ha golpeado al mundo y ahí es cuando el *e-commerce* va tomando terreno y aparece con más fuerza (García et al., 2021). También menciona el representante de CITECCAL, Ricardo Bernal, una estrategia que se implementó en la pandemia, definitivamente, fue el *e-commerce*, vender por internet. Muchas de las empresas ya tenían sus marcas más fidelizadas, por lo que se podía escribir al cliente por *Whatsapp* o a través de la página *web*

para distribuir el producto. Sin embargo, hay otras que tuvieron que desarrollar su página *web* para el tema de ventas, buscar un aliado para generar una *web* de ventas. Entonces, en la pandemia se aceleró el tema de comercio electrónico del calzado (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022). Asimismo, el experto de calzado menciona que, en la pandemia, se pudo observar que hubo necesidad por implementar un canal *online* y lo que hicieron la gran mayoría, fue colgarse de cualquier plataforma digital reconocida como Platanitos, Saga Falabella, Ripley, entre otros, para poder vender. Esto es debido a que abrir un *e-commerce* no es fácil, lo fácil es montar la página *web*, lo difícil es conseguir clientes, conseguir ese tráfico y ser relevante, más aún si no eres una marca conocida (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022). También, la empresaria de SHUZZOS menciona que gracias a la pandemia se rompió el paradigma tanto de las marcas de calzado como de los consumidores finales de que la venta de calzado por internet es una realidad, que ya vino a quedarse (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Por último, el experto en tema de innovación menciona que, comparado con otros mercados, en el Perú se prefiere ir a un *shopping mall*, pero a raíz de la pandemia ha empezado a desarrollarse el *e-commerce*. En el sector del calzado, particularmente, se ha visto que las empresas a través de medios digitales han llegado a tener ventas. Algunas de ellas consolidan esta venta con alguna tienda física, pero no es su principal estrategia, más que todo lo hacen por posicionamiento para no perder a un nicho de mercado porque siempre hay un 10% que compra siempre en tienda. Sin embargo, ya se está hablando de la importancia de una estrategia de omnicanalidad (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022). De esta manera, se puede observar que el *e-commerce* ya existía desde hace mucho tiempo, pero empieza a tomar mayor protagonismo o se va siendo más consciente de su importancia tras la propagación del Covid-19.

En segundo lugar, según Cama et al. (2020), si bien la innovación ayuda al desarrollo de las actividades organizacionales, eso no asegura que progresen o se mantengan en el mercado. Teniendo en cuenta el ámbito complejo en el que se encuentran las empresas manufactureras, su principal reto será el de generar alianzas estratégicas con otras empresas o instituciones (Cama et al., 2020). Esto es un aspecto que CATÚ NOVIAS tuvo muy en cuenta en pandemia para sobrevivir, pues generaron alianzas con otras empresas reconocidas del rubro como las que hacían vestidos, adornos, accesorios o los tocados para armar *packs* a un precio accesible que se puedan pre-vender a novias que tengan pensado casarse el siguiente año (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Asimismo, para CITECCAL, el principal proceso innovador que las organizaciones implementaron durante la pandemia se puede decir que es el *e-commerce*, pero dada la situación debieron buscar alianzas con 3 o 4 contrincantes para establecer puntos de

distribución en las que se puedan ayudar unos con otros, porque hubo muchas iniciativas de desarrollo, pero de manera individual. Y para estos procesos innovadores, es mejor apoyarse en otros y crear cosas creativas juntas (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022).

En tercer lugar, según el estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2018), en Latinoamérica, el país que más invierte en I+D es Brasil con una gran ventaja del 1.3%. Le siguen países como Argentina y Uruguay, con 0.5%; Chile, con 0.4%; México, con 0.3%; Colombia, con 0.2%; y en los últimos lugares, se encuentran Paraguay y Perú, con un 0.1%. De esta manera, se puede evidenciar que, el Perú tiene una brecha o rezago tecnológico a comparación de otros países, esto lo confirma el experto en tema de innovación, pues menciona que el Perú está muy lejano a lo que están haciendo otros países porque la adaptación tecnológica que se hace pertenece al desarrollo de otras industrias y se trata de probar para que funcione aquí. En ese sentido, se tiene una demora en la adaptación de nuevas propuestas (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Por último, un aspecto importante que no se encontró en el marco teórico y contextual son los motivos de porqué las empresas que apostaron por la innovación no tuvieron resultados exitosos. De esta manera, el representante de CITECCAL, Ricardo Bernal, menciona que uno de los principales problemas, no solo en la pandemia, sino, de manera general en el sector del calzado es que no saben adaptarse rápidamente. Entonces, muy pocos son los que supieron entender el problema del calzado, en el contexto de la pandemia, y pudieron adaptarse bien, pero los que no lo hacían, también, porque no tienen un área de desarrollo de productos tan desarrollada, no supieron llegar rápidamente al mercado, no supieron concretar un producto/servicio que la gente realmente esté buscando y quiera utilizarlo. Entonces, esa falta de adaptación fue lo que, finalmente, hizo que o lleguen tarde al mercado o simplemente no lo entiendan y desarrollen productos/servicios que no estaba buscando el mercado. De esta manera, eso hizo que fracasarán muchas de las opciones que planteaban (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022).

Por el contrario, el experto del sector calzado menciona que un problema era distinguir lo presencial de lo digital. En presencial, uno se pasea por todas las tiendas, pero siempre vuelves al que te gustó o te atrapó más, pero en *web*, no te paseas por todas sino tus favoritos, te quedas en donde estás y difícilmente te mueves a otra. De esta manera, se pueden abrir muchas páginas, pero conseguir relevancia es difícil, más aún si la marca no es conocida, por lo que eso ha sido un problema para que las empresas fracasen (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Un aspecto diferente, también, es el que plantea el experto en tema de innovación, quien menciona que lo que hizo la pandemia fue que el tipo de consumidor para distintas industrias había cambiado, entonces si las empresas no supieron detectar cómo o cuál es el nuevo comportamiento del consumidor que había nacido, muy probablemente estaban ya atacando a un nicho que estaba desapareciendo. Por otro lado, las que no pudieron adecuarse fue, probablemente, porque hasta ese momento no tenían el respaldo financiero para invertir en canales *e-commerce*, omnicanalidad, sistemas digitales; si no tenías una plataforma tecnológica poderosa, no ibas poder resistir frente a la pandemia (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

5.2.2. E-commerce

En primer lugar, según el Ministerio de la producción (2018), el 30% de las empresas en Latinoamérica en la industria manufacturera empezaba a mostrar los nuevos productos en las redes sociales o lanzar nuevas campañas mediante ese medio. Esto se puede evidenciar en lo que menciona el experto en *e-commerce*, quien afirma que, a raíz de la pandemia, se comenzó a tomar mayor relevancia a nuevas plataformas de interacción como *Tik Tok*. Entonces, las empresas comenzaron a diseñar contenido de los productos, de los servicios en esta red social, asimismo, se comenzó a generar un tipo de contenido que brinde más valor para el usuario. Muchas empresas se están adaptando a las nuevas redes sociales que han tomado mayor relevancia en los últimos meses y están tratando de generar contenido de valor para el usuario (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022). Además, el *e-commerce* fue un medio, uno de los indispensables, para que muchas empresas en Latinoamérica puedan continuar con sus actividades de negocio, especialmente las PYMES y MYPES (García et al., 2021). Esto, también, lo confirma el experto en *e-commerce*, quien menciona que, a raíz de la pandemia, las ventas en el *e-commerce* se incrementaron aproximadamente un 200% y eso dio como una oportunidad a las empresas para conocer este nuevo mercado para poder continuar operando (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022). Del mismo modo, en un estudio realizado por Euromonitor (2021), se menciona que muchos de los empresarios aseguran que el comercio electrónico ha sido una herramienta clave y más necesaria que nunca para salir adelante. Aunque muchas de ellas aún siguen siendo tradicionales, se han visto forzados a implementar el *e-commerce*. Sin embargo, un aspecto importante que no se ha encontrado en el marco teórico ni en el marco contextual es algo que menciona el experto en *e-commerce*, quien afirma que la venta del *e-commerce* se duplicó, en algunos casos se triplicó, específicamente, en empresas de *retail*, a raíz de la pandemia. Entonces, el objetivo estaba en poder asegurar que estos nuevos

usuarios tengan una buena experiencia comprando online para que sus siguientes compras la puedan hacer por esos canales. Eso significó un reto muy grande para las empresas porque no estaban, muchas de ellas, preparadas para poder atender esta nueva demanda (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022).

En segundo lugar, Lázaro (2015) afirma que en un mundo moderno como el que se está viviendo, las empresas que no usan las tecnologías o que no implementen las herramientas digitales en sus actividades no serán capaces de sobrevivir, atender a las demandas del mercado o enfrentar las exigencias de los clientes. Por eso, cada vez más son las empresas que apuestan por el *marketing* digital y la digitalización para innovar y sobrevivir en el tiempo. Esto se evidencia en lo que menciona el experto en *e-commerce*, él afirma que muchas empresas antes de la pandemia, no utilizaban herramientas o estrategias de *marketing* digital, básicamente, tenían un negocio físico, a lo mucho, muchas empresas tenían máximo una cuenta de *Instagram*, *Facebook*, pero a raíz de la pandemia, muchas empresas comenzaron digitalizar sus productos, sus servicios, comenzaron a lanzar su propio *e-commerce* o a unirse a *retailers* como Falabella, Ripley, Linio para, también, poder ofrecer sus productos en estos canales que tienen una gran fuente de tráfico. Por ejemplo, durante la pandemia, las MYPES se unieron a la página *web* de Ripley, incrementando aproximadamente en un 300% los *sellers* en la página porque muchas de estas empresas se dieron cuenta que necesitaban del soporte de un canal digital para poder vender sus productos. Asimismo, las empresas que tuvieron más éxito fueron las que implementaron, definitivamente, estrategias de *marketing* digital porque eso les permitió llegar a un público más amplio del que tenían previo a la pandemia. (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022). También, la importancia del *marketing* digital se puede evidenciar en lo que mencionan los empresarios entrevistados. Por ejemplo, la empresaria de SHUZZOS menciona que sí realizaron *marketing* digital durante la pandemia y, también, ya lo tenían desde antes, ya habían empezado a crear públicos digitales, ya tenían una relación con una agencia digital, entonces ya habían construido público. Por eso, para ellos fue, en ese momento, más fácil llegar a públicos digitales que para otras marcas (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Esto último es algo que, también menciona el experto en *e-commerce*, quien afirma que las empresas que tuvieron buenos resultados durante la pandemia fueron empresas que ya estaban digitalizadas y que, de alguna manera, tenían u ofrecían un *marketplace* para que pequeños emprendedores publicaran sus productos (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022).

En tercer lugar, de acuerdo con Bourlier y Gómez (2016), debido a que el comercio electrónico está cada vez más globalizado, surge la necesidad de crear una plataforma, medio o punto de venta digital a fin de que el producto o servicio pueda llegar a más clientes y

traspasar fronteras. Así como menciona el empresario de CATÚ NOVIAS, sí ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia porque era la única forma de que te conozcan y te vean en ese momento (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). También, la empresaria de SHUZZOS menciona que sí ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia y, probablemente, los negocios que no han desarrollado una plataforma digital, muchos de ellos pueden haber quebrado. Pero, también, muchos de ellos se las han ingeniado para vender por redes sociales, lo cual es totalmente gratis, pero si no se tiene un verdadero contenido digital o algo que mostrar en redes sociales, la venta es casi nula (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que sí ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia porque tener una tienda virtual es tener posicionamiento en el entorno electrónico. Por ejemplo, HAWERL vende a todo el Perú, entonces después de la pandemia, hay clientes que van a su tienda física (ubicados en el centro de Lima) y les dicen que han visto cierta publicidad o que han entrado a la tienda virtual y les gusta cierto producto, entonces compran por mayor para vender en otro sitio también (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). De esta manera, se puede evidenciar la necesidad de crear una plataforma digital o punto de venta online, más aún, en un contexto tan difícil como lo fue la pandemia, por lo que era la única manera de poder llegar a tu cliente.

En cuarto lugar, de acuerdo con Bourlier y Gómez (2016), la creación de una plataforma digital o punto de venta online es una estrategia que permite que los productos o servicios que brindan las organizaciones sean más visibilizados y puedan llegar a tener más alcance. Esto lo afirma el empresario de CATÚ NOVIAS, quien menciona que tener una plataforma digital sí le ha ayudado a sus ventas durante la pandemia porque, a pesar de que la página *web* no se ha movido mucho, consideran que es como una vitrina de consulta o visita/investigación online que terminen comprando en presencial. Durante la pandemia, eso les ha permitido estar vigentes, mostrar que están tratando de hacer cosas diferentes y nuevas (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). También, la empresaria de SHUZZOS menciona que tener una plataforma digital sí le ha ayudado a sus ventas durante la pandemia porque desde que se fundó su empresa ya habían nacido digitales, por lo que ya tenían clientes fieles, una marca posicionada; entonces, pudieron salvaguardar sus ingresos (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Del mismo modo, el empresario de HAWERL menciona que tener una plataforma digital sí le ha ayudado a sus ventas durante la pandemia, específicamente en la cuarentena, a pesar de que un poco se redujo porque a todas las empresas les afectó, pero gracias a las publicaciones que realizaron o las publicidades que se lanzaron sobre la tienda virtual, una vez abiertas las tiendas físicas

y se reactivó la economía buscaban a la marca (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). Además, un aspecto importante que no se ha encontrado en el marco teórico y marco contextual son las características que más resaltaron de una plataforma digital durante la pandemia en el sector calzado. De esta manera, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que lo más resaltante es que se tengan buenas fotos del producto como tal, mostrar el zapato en particular usándolos para que saber cómo se ve, cómo queda. Por el contrario, la empresaria de SHUZZOS menciona que primero es la facilidad porque el cliente o consumidor peruano no sabe comprar por internet. Si bien es cierto que hay una gran parte que maneja bien las páginas *web* y compra por internet, hay otro grupo grande muy interesante que no sabe (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

En quinto lugar, Moro y Fernández (2020) plantean: “Ante las exigencias del mercado, las empresas deben adaptarse y la mejor estrategia es teniendo un canal de venta digital. Esta plataforma facilita las cosas y es muy valorada por los clientes, pues les ahorra tiempo y costo” (p. 55). Esto significa que, contar con un medio digital como punto de venta, aparte de generar más ganancias, va a permitir que las empresas puedan innovar mostrando todo lo que ofrecen de una manera dinámica, nueva y mejorada y, también, hacer frente a la alta demanda y sobrevivir a las exigencias del mercado. Eso se evidenció aún más durante la pandemia. De esta forma, no solo ellos ganan, sino también los clientes y consumidores finales (Moro & Fernández, 2020). Esto se evidencia en lo que menciona el experto en *e-commerce* menciona, quien afirma que tener una plataforma digital o punto de venta *online* sí ha sido valorado por el cliente/consumidor durante la pandemia porque había esta restricción de no salir por medidas de salud; entonces, el único medio o uno de los pocos medios por los cuales tú podías llegar a un cliente era a través de una plataforma digital (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022).

También, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que sus clientes si valoraban que tengan su plataforma digital porque, antes de lanzarlo, les escribían preguntando si tienen algún catálogo. Cuando implementaron el *e-commerce*, fue mucho más fácil porque ya no les pedían catálogo porque todo estaba en su página *web*, visualizado y manejado de una manera más sencilla. Se podría decir que es una gran herramienta valorada y que les ha ayudado en sus ventas porque, por ejemplo, cuando les escriben por *inbox* en *Instagram* ya preguntan por modelos específicos, mandan un *screenshot* del zapato sacado de su página *web* (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Asimismo, la empresaria de SHUZZOS menciona que tener una plataforma digital sí ha sido valorado por los clientes porque era como que la única opción para adquirir zapatos nuevos, había mucha dependencia. De repente no era el único canal, pero les abrió un panorama más grande de encontrar calzados lindos, de buena calidad, todo en una sola plataforma (Moscol,

comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Del mismo modo, el empresario de HAWERL considera que tener una plataforma digital sí ha sido valorado por el cliente, porque hay varias empresas, sobre todo las que se han mantenido a flote, que han optado por innovar en una tienda virtual o abrirse una página en cualquier red social para subir ahí sus productos, crear un catálogo, ventas por *Whatsapp*, que también es una herramienta importante y potente ahora en el mundo del comercio electrónico. Aparte de tener una tienda virtual, es el hecho de tener presencia en el entorno virtual es un punto a favor que te ayuda a sobrevivir (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). También, el representante de CITEmarketing menciona que, definitivamente, tener una plataforma digital sí ha sido valorado, porque las circunstancias mismas te obligaron. Hubo como una especie de fenómeno: hubo una aceptación por necesidad, no tenían otro camino más que el *e-commerce*. Ahora que la pandemia ha bajado y el mercado se abre nuevamente, ya el fenómeno tiene otras características: la demanda de la gente o la valoración por el *e-commerce* se reduce notoriamente por un lado (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022). Por último, el experto de calzado, también, menciona que tener una plataforma digital sí ha sido valorado porque era la única forma de comprar en ese momento porque no se podía ir a la tienda física, no podías salir a comprar o era bastante incómodo. Ahora post-pandemia, se ve que el comercio electrónico está decayendo en todo el mundo; entonces, lo digital no va a superar al físico. Físico y digital, son 2 canales que se complementan, no son excluyentes. Son hasta simbióticos (uno necesita del otro) (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022). Lo que menciona el experto de calzado se evidencia en el marco teórico, pues según Córdova-Buiza et al. (2022), el comercio tradicional nunca será reemplazado por el *e-commerce*; sin embargo, es un modelo de comercialización innovador, la cual es una mezcla de ambos. De esta manera, se puede observar que tener una plataforma digital o punto de venta online sí ha sido valorado por los clientes durante la pandemia; sin embargo, un aspecto importante que hay que rescatar es que ahora post-pandemia esta valoración se ha reducido, pues el comercio electrónico está decayendo.

En sexto lugar, para las marcas u organizaciones, las interacciones en las redes sociales son de suma importancia para mantenerse en contacto con el cliente, generar un vínculo con ellos e identificar mejor sus necesidades o deseos para el lanzamiento o promoción de cualquier producto o servicio (Bourlier & Gómez, 2016). Esto se evidencia en lo que mencionan los empresarios, por ejemplo, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que, en su caso, hay ciertas preguntas claves que se hacen como ¿ya tienes el vestido? porque es importante para ellos que ya se tenga el vestido para saber que se le puede sugerir, ofrecer, la combinación de colores, etc. Por ello, es importante interactuar con los clientes para conocer sus necesidades y deseos. Además, había muchas personas que se veían en

la obligación de comprarlo de manera virtual en plena cuarentena; entonces, agendaban la videollamada para poder darle toda la información, incluso llevaron a su casa algunos modelos, algunos zapatos, muestras de cuero, para que les puedan mostrar a los clientes. A pesar de que no se podía mostrar todo, se mostraba los modelos más representativos (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). También, el experto de calzado menciona que la comunicación siempre es importante. Al principio de la pandemia, se tenía ese público que no solo quería comprar, sino también estar entretenido, entonces los *live stream*, por ejemplo, fueron una buena opción. Las redes sociales te permiten hacer entretenimiento y venta al mismo tiempo (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

En séptimo lugar, durante la pandemia, mientras más interacción se generaba en las redes sociales con los clientes, más visibilizado se encontraba la oferta de las empresas y; por ende, las ganancias se incrementaban (Rodríguez et al., 2020). Esto es un aspecto que el empresario de HAWERL tiene bien en claro, pues menciona que ellos han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia y una de las formas ha sido a través de sorteos, a través de las historias para que los clientes te envíen preguntas, te responden a un cuestionario. Incluso, hicieron alianzas con algunas orquestas como Zona Libre, La Karibeña, quienes han ido a su punto de venta, y han hecho varias transmisiones en vivo para interactuar con los clientes, mostrando los productos y respondiendo consultas (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

En octavo lugar, según el Ministerio de la producción (2018), el 30% de las empresas en Latinoamérica en la industria manufacturera empezaba a mejorar la comunicación con el cliente a través del uso de *WhatsApp Business* (Ministerio de producción, 2018). Esto lo confirma la empresaria de SHUZZOS, quien menciona que el *Whatsapp web* fue, es y será la herramienta vital para que el cliente se sienta cómodo comprando por internet porque a ellos lo que les molesta es, por ejemplo, comprar a través de una plataforma *web* de Ripley y no tener asesoría sobre las tallas, los colores, no tener una persona que los atienda personalmente. SHUZZOS tiene personal permanente atendiendo a los clientes mediante *Whatsapp* para que el cliente se sienta confiado de que su compra va a ser resuelta de inmediato y si tiene un reclamo también (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

En noveno lugar, de acuerdo con Rodríguez et al. (2020), generar contenido en los medios digitales no solo es una excelente forma de atraer al cliente, sino también, es una gran forma de generar confianza en la marca e incrementar las interacciones en dichos medios. Esto se puede evidenciar en lo que mencionan los empresarios, por ejemplo, el empresario de CATÚ NOVIAS menciona que crear contenido sí les ha ayudado durante la

pandemia, más que todo, los ha ayudado a mantenerse en la mente de las personas y de las futuras clientes. De hecho, cree que ha sido importante porque los ha mantenido vigentes y ahora son como una de las marcas sobrevivientes a la pandemia (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). También, la empresaria de SHUZZOS menciona que crear contenido sí les ha ayudado durante la pandemia porque fue la única forma para llegar al público. Utilizar las redes sociales y el contenido digital, ahora es una de las cosas más importantes porque generan cercanía con tu público (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Por otro lado, la importancia de crear contenido radica en el aporte de información de interés al cliente y, a la vez, influye en el posicionamiento de cualquier empresa (Moro & Fernández, 2020). Esto lo confirma el empresario de HAWERL, quien menciona que crear contenido, más que todo, los ayudó a posicionarlos como una empresa confiable, en la que el cliente ve y dice yo vi contenido de esta empresa y ven que sí hay interacción; entonces, la marca se va guardando cada vez más en el cerebro del cliente, muy aparte de si compre o no compre en ese momento, pero por lo menos ya sabe que existe esa marca (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

5.2.3. Supervivencia

Por un lado, muchas empresas no sobrevivieron, porque al suceder todo tan rápido, la gran mayoría no tenía algún plan de contingencia para hacer frente a esta situación, de la cual, claramente, nadie se lo esperaba. Además, al no tener algún antecedente sobre esta inesperada situación, muchos no sabían que hacer, algunos tomaron el riesgo y supieron cómo sobrevivir y salir adelante, mientras que otros no. Y eso porque justamente en épocas de crisis, como la que se vive debido a la pandemia, las empresas tienen que tomar acciones para asegurar su supervivencia en el mercado. De esta manera, tomar las medidas apropiadas y adaptarse al entorno condiciona la supervivencia empresarial (Flores et al., 2021). Es preciso mencionar que, muchas de las organizaciones no sobrevivieron porque no estaban preparadas ni para enfrentar dicha situación de tal magnitud ni para implementar todo lo nuevo o las tendencias que se estaban dando o por lo que la mayoría estaba optando como, por ejemplo, establecer un *e-commerce*, digitalizarse, potenciar el uso de las redes sociales, usar herramientas tecnológicas, entre otras. Así como lo avala el gerente general de CITEmarketing, muchas organizaciones no sobrevivieron a la pandemia porque no supieron adaptarse rápidamente al mercado, se quedaron, no estaban preparadas para realizar grandes cambios e implementar nuevos procesos o aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología, que en ese contexto su uso se aceleró aún más. La pandemia ha dejado una gran lección para todos: Hay que estar preparados para cualquier situación

inesperada que pueda suceder, armar planes de contingencia, actuar rápido y adaptarse cuanto antes realizando todos los cambios que sean necesarios porque solo así se podrá sobrevivir y salir adelante (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022).

Dado las circunstancias, se puede decir que la percepción de supervivencia empresarial en la pandemia no tuvo una connotación positiva. Como lo afirma el experto en el sector del calzado, sobrevivir en la pandemia significaba ser capaz de enfrentar cualquier obstáculo presentado en el camino. Así, muchos hicieron lo que no acostumbran a hacer, algunos siguieron la moda o las tendencias sin saber realmente a lo que se metían, otros lanzaban un nuevo producto sin ser conscientes si es lo que realmente necesitaban. En otras palabras, en este periodo, muchos perdieron su esencia u olvidaron su identidad de marca, realizando actividades fuera del *core* de negocio con el fin de sobrevivir a la difícil situación (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022). Mientras que, en la teoría, el concepto de supervivencia empresarial tiene una connotación positiva: la supervivencia de las empresas es aquel período de vida en el cual una empresa mantiene sus actividades de forma solvente (Varona, 2013). Dicho de otro modo, la supervivencia empresarial se da cuando una empresa continúa realizando sus actividades de manera exitosa y estable.

En el sector calzado, el tema de la supervivencia empresarial ante la pandemia ha sido muy relevante. Cano (2020) menciona que uno de los principales desafíos que las empresas del sector calzado van a tener que afrontar en el corto plazo es su supervivencia, pues la crisis económica de carácter mundial ha dañado seriamente la comercialización de productos y, especialmente, los de la moda. El escenario económico que ha generado el Covid-19 ha dañado seriamente al sector del calzado, que no solo ha tenido que luchar contra la fuerte caída producida en el consumo de productos de moda, sino que, además, ha tenido que hacer frente a la cancelación de pedidos e incluso la paralización de las líneas productivas. Y ello lo avala el gerente general del CITEmarketing: el sector calzado ha sido uno de los más afectados, pues al ser de la cadena productiva, todo el trabajo se hacía de manera presencial. Muchas de ellas fracasaron y no sobrevivieron a la pandemia porque justamente no estaban preparadas y no fueron capaces de adaptarse rápido al nuevo contexto. Además, la mayoría eran MYPES, debido a sus particularidades no tenían los recursos necesarios ni la capacidad para implementar nuevos procesos adecuadamente (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022).

Por otro lado, es importante mencionar los factores que determinan la supervivencia empresarial. Según la literatura existente, los factores que determinan la supervivencia de las empresas están agrupados en tres categorías de acuerdo con Varona (2013): en primer lugar, se encuentran los factores vinculados al capital humano (empresario, el desarrollo de capacidades, el líder innovador, entre otros); en segundo lugar, se encuentran los factores

vinculados a las características de la empresa (estructura financiera, el capital, la inversión, la innovación, el modelo organizacional, el tamaño de la empresa, edad, I+D, entre otros); por último, se encuentran los factores vinculados a las características del entorno empresarial y a la industria (grado de concentración y dinamismo, el crecimiento de la industria, la competitividad, la situación favorable del país, entre otros).

Sin embargo, en la práctica, se identificaron otros factores específicos que fueron claves para que las organizaciones del sector calzado sobrevivieran en la pandemia. Por ejemplo, para el gerente general de CATÚ NOVIAS uno de los factores claves fue mantener siempre constante comunicación con su cliente: tener a ellos como principal enfoque para realizar las actividades organizacionales adecuadamente, saber qué es lo realmente necesita para poder satisfacerlos correctamente (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Algo similar es lo que plantea la gerente general de SHUZZOS, quien menciona que un factor clave para sobrevivir en la pandemia fue estar muy presente en redes sociales, interactuar con otros usuarios y navegar por Internet. Si no se tenía un usuario o cuenta en alguna red social, era como si la marca no existiera y la gente no podía saber de su existencia (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Por otro lado, para el gerente comercial de HAWERL, un factor importante para sobrevivir durante la pandemia fue implementar la innovación. En la pandemia, al estar tanto tiempo metido en el internet y tener mucha más información a la mano y rápido, la gente se ha vuelto más exigente. Entonces, si no se hacía algo diferente o nuevo, no se hubiera podido sobrevivir en ninguna circunstancia. Otros factores fueron la venta de los productos por internet y solicitar algún préstamo para continuar con el negocio y funcionamiento de la empresa (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). Por último, para el experto en innovación, los factores claves para sobrevivir a la pandemia fueron dos: por un lado, escatimar la mano de obra o reducir el personal para no incurrir en más gastos dado la difícil situación. Por otro lado, otro factor esencial fue invertir en plataformas *e-commerce*. El *e-commerce* surgió como la única alternativa para que muchos puedan sobrevivir: era la única forma de mostrar presencia y llegar a la mayor cantidad de personas en todas partes y en tiempo real (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Como se observa, teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, lo que se sostiene en la teoría no es lo mismo que en la práctica. En la primera, los factores de supervivencia básicamente se resumen en 3: el capital humano, la parte interna de la empresa y el entorno o parte externa en que se desarrolla la empresa. En cambio, en el segundo los factores de supervivencia giran en torno a estrategias específicas que implican el hecho de innovar y el uso de la tecnología: uso de redes sociales, colocar el cliente en el centro de enfoque para el

desarrollo de las actividades organizacionales, innovar implementando el *e-commerce* o venta de productos por internet, entre otros.

De esa manera, se concluye que la supervivencia empresarial puede ser percibida como positiva o negativa, dependiendo de las circunstancias y la situación en el momento en que está sucediendo. Pero, algo en que coincide tanto la teoría como la práctica, es que la supervivencia empresarial permite que las organizaciones estén presentes en el mercado, que puedan seguir desarrollándose y su marca sea visible ante el consumidor. Además, los factores que la determinan pueden variar y no existe de un solo tipo. Específicamente en la pandemia, los factores que determinaron la supervivencia de las organizaciones en el sector calzado son aquellos relacionados con la tecnología y el hecho de innovar como la implementación de un *e-commerce*, digitalizarse, uso de herramientas tecnológicas, entre otros.

5.2.4. Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia

Una de las estrategias de innovación que han implementado las organizaciones del sector calzado para sobrevivir a la pandemia fue la de digitalizarse o establecer un proceso de digitalización. Eso se evidencia en la literatura revisada, pues según un estudio realizado por Euromonitor (2021), una de las tendencias que las empresas latinoamericanas han usado para hacer frente a la pandemia es la digitalización: un 48% de las empresas del sector del calzado ha implementado la digitalización para la reactivación de sus actividades. Muchos de los empresarios aseguran que el comercio electrónico ha sido una herramienta clave y más necesaria que nunca para salir adelante. Aunque muchas de ellas aún siguen siendo tradicionales, se han visto forzados a implementar el *e-commerce*. Si bien en un inicio no se tenía certeza de que iba a funcionar, la mayoría asegura que seguirán usando esta herramienta porque, no solo les ha permitido sobrevivir ante una etapa difícil, sino que también, ha generado que muchas empresas consideren a esta herramienta como fundamental para seguir funcionando. Esto es debido a que con el *e-commerce* las ventas aumentaron en un 10%, la comunicación en un 8% y la imagen de marca en un 5%.

En el contexto real, con el estudio de los casos seleccionados, también se ha dado de esa manera: en primer lugar, respecto a la empresa CATÚ NOVIAS, se han digitalizado durante la pandemia. Como solo realizan calzados para novias, los pedidos se dan a medida o de manera personalizada. Por ejemplo, han tenido que crear herramientas digitales para que las clientas se tomen medidas del pie por sí mismas en casa, realizar reuniones de

manera virtual, usaron plataformas digitales y redes sociales para mantenerse vigentes, se digitalizaron y aplicaron tecnología para agilizar los procesos (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). En segundo lugar, respecto a la empresa SHUZZOS, si bien se fundaron como una digital, en palabras de la misma gerente general esta tendencia de digitalizarse que se dio en la pandemia les ha permitido potenciarse aún más con el tema de la marca y el uso de las redes sociales. Mediante esos medios, se han posicionado aún más en el mercado, se han capacitado para implementar ciertos procesos digitales y adquirir nuevas herramientas tecnológicas para mejorar el servicio y atención al público (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). En tercer lugar, respecto a la empresa HAWERL, también se han digitalizado tras la implementación de una tienda virtual o *e-commerce*. El gerente comercial afirma que han tenido que incorporar nuevos procesos internos de manera digital, ya que todo el trabajo lo hacían física o presencialmente. Les dieron mucho más empuje y uso a las redes sociales, particularmente *Facebook* e *Instagram*, donde se muestra información más específica y detallada de la empresa y los productos, y por donde se realizan las consultas y ventas (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

De esa forma, se afirma que los casos de estudio analizados han recurrido a la digitalización como una estrategia de innovación para sobrevivir en la pandemia: han implementado el *e-commerce*, han automatizado procesos internos y han usado las redes sociales para continuar con sus actividades organizacionales en este difícil contexto. Los 3 casos de estudio sostienen que son formas de innovar que han establecido y potenciado, como ha sido el caso de SHUZZOS, ya que fue como el único camino para que las organizaciones del sector sobrevivan.

Asimismo, la importancia de la digitalización como una estrategia de supervivencia empresarial en la pandemia se apoya con la teoría revisada. Como mencionan Rodríguez et al. (2020), a raíz de la pandemia, las empresas tienen que hacer uso de herramientas digitales para que puedan continuar con sus procesos organizacionales y logren sobrevivir ante dicho contexto. De la misma forma, como parte de este fenómeno de digitalización, Vásquez (2021) resalta el rol importante de las redes sociales: han sido una plataforma para que las organizaciones muestren sus productos y puedan seguir brindando sus servicios, inclusive a un público más amplio, de manera dinámica e innovadora. Además de las redes sociales, otro aspecto fundamental fue la implementación del *marketing* digital: una estrategia efectiva ha sido el *marketing* de contenido con el fin de mantener la comunicación y contacto con los clientes y/o consumidores, incrementando la promoción, publicidad y mayor visibilidad en los canales digitales (Zambrano-Luna et al., 2022).

Esta idea es, también, sostenida positivamente por los empresarios, pues los 3 estudios de casos afirman que la digitalización ha sido un componente clave para que, no solo sus empresas ni las del sector calzado, sino la gran mayoría de organizaciones de toda la cadena productiva sobrevivan a la pandemia. Así como menciona el gerente general de CATÚ NOVIAS, la digitalización en el sector calzado durante la pandemia ha sido súper importante porque era la única forma de poder hacer las cosas. Si las organizaciones de este sector no se digitalizaban, básicamente, estaban en el camino de desaparecer o estar estancadas hasta después de retomar la presencialidad (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Del mismo modo, la gerenta general de SHUZZOS menciona que era la única manera para que las organizaciones de este sector pudieran continuar realizando sus actividades (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). De igual manera, el gerente de HAWERL menciona que ayudó a conectar y tener un contacto más directo con el cliente, permitió tener un mayor alcance llegando a un público más amplio, generó mayor presencia de marca, facilitó la automatización de procesos internos como la facturación, entre otros (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). Sumado a ello, el experto en el sector calzado, también, considera que fue una de las alternativas para que las organizaciones puedan sobrevivir, continuar con sus actividades y no cerrar el negocio. Incluso, fue un proceso que ayudó a otras organizaciones a potenciar sus marcas, tener mayor alcance y obtener mayor presencia en el mercado (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Sin embargo, no todo ha sido percibido positivamente, pues la digitalización también trajo consigo algunos aspectos negativos y ello se puede evidenciar aún más en la práctica contrarrestando un poco a lo que se dice en la literatura. Esto es debido a que la implementación de la digitalización es un proceso complejo que implica muchas cosas y difíciles decisiones que tomar en cuanto al modelo de negocio, modo de trabajo interno y grandes cambios que realizar. Así lo afirma el gerente general de CATÚ NOVIAS, el hecho de digitalizar a toda la empresa en dicho contexto ha sido muy crítico por toda la complejidad que implicaba, ya sea en la comunicación, procesos internos, ventas, entre otros (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). Además, si no implementa adecuadamente dicho proceso, el método de trabajo puede llegar a ser desorganizado y desordenado, lo que sería perjudicial para las empresas, que justamente es lo que sostiene la gerente general de SHUZZOS: la digitalización sí ha sido importante en el sector calzado durante la pandemia, pero fue algo desordenada en el proceso de implementarla. Como todo fue muy rápido, muchos aún siguen en el proceso de aprender, hay otros que invirtieron mucho, otros que no, como también hay otros que se salieron del negocio por no implementarla (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022).

Y lo mencionado anteriormente es algo similar a lo que menciona el experto en innovación: realizar un proceso de digitalización durante la pandemia ha implicado llevar a cabo toda una cultura de cambio. Hay que entender el modelo de negocio y ver la manera en cómo el cliente va a interactuar con este proceso nuevo. Es necesario entender y analizar la experiencia del usuario: pasar de algo físico a una plataforma digital implica cambiar todo el método de trabajo y otros cambios más hasta adaptarse por completo y hacer que funcione adecuadamente. Otro aspecto fundamental fue de manera interna, pues las organizaciones tenían que capacitar a todo el personal sobre estos cambios y la nueva modalidad de trabajo. Además, tenían que velar por su bienestar, ver que se sentían bien o cómodos con este modo de trabajo dada las circunstancias, que estén motivados y comprometidos, porque, aunque no parezca, es algo que influye mucho para que este proceso sea implementado adecuadamente (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022). A pesar de ello, él asegura que sí ha sido importante que las organizaciones peruanas hayan realizado un proceso de digitalización durante la pandemia porque no tenían otra alternativa. Era necesario hacer esos grandes cambios en el momento en que estaba sucediendo porque si no se adaptaba a los nuevos sistemas o implementar los nuevos métodos digitales, se corría el riesgo de desaparecer y cerrar el negocio (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Un dato interesante obtenido durante el trabajo de campo es que el concepto de digitalización no se está percibiendo como debería. Eso es lo que sostiene el gerente general de CITEmarketing, quien menciona que dicho término se le atribuye con publicidad digital y eso es un gravísimo error. Hay que considerar la digitalización abiertamente: su importancia radica en que funciona como un sistema. Además, recalca en que para implementarla adecuadamente las organizaciones deben estar preparadas: invertir inteligentemente, capacitarse y comprometerse al 100% para utilizarlo como se debe (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022). Entonces, se puede decir que muchas organizaciones no tienen muy claro o no son conscientes de lo que implica realmente el proceso de digitalización.

Es así como, para cerrar este apartado, se concluye que la digitalización sí fue importante porque fue como una de las alternativas, incluso algunas sostienen que fue la única opción para las organizaciones del sector calzado, más viables para que las organizaciones sobrevivan al difícil contexto de la pandemia. Pero, cabe destacar que, su importancia radica en que siempre y cuando sea implementada adecuadamente y las organizaciones estén preparadas para aplicarlo y darle el funcionamiento debido, solo así, se puede aprovechar al máximo los beneficios que brinda.

Paralelamente a las estrategias de innovación, otro aspecto a destacar es que las organizaciones del sector calzado han llevado a cabo procesos innovadores para sobrevivir en la pandemia. Y aquí, tanto la teoría como la práctica se sintonizan en la misma línea. En investigaciones realizadas por varios autores, el efecto de la inversión en innovación ocasiona que la empresa tenga una mayor probabilidad de supervivencia (Zambrano, 2018). Así como mencionan Salgado et al. (2012), en general, los estudios revisados coinciden en afirmar que la innovación contribuye a incrementar la probabilidad de supervivencia de las empresas. Mientras que en la práctica sucede algo parecido a lo que se sostiene en la teoría, pues para el colaborador de CITECCAL, las organizaciones que no implementaron procesos innovadores durante la pandemia debieron hacerlo porque el tipo de consumo cambió totalmente. El principal proceso innovador que las organizaciones implementaron durante la pandemia se puede decir que es el *e-commerce* (Bernal, comunicación personal, 19 de octubre del 2022). Asimismo, para el experto en innovación las organizaciones del sector sobrevivieron gracias a los procesos innovadores porque era la única manera de salir adelante y sobrevivir al contexto. Más allá de hacer cosas nuevas como lanzar nuevos productos o mostrar una nueva colección de diseño, era buscar la manera de mostrar esos productos, de venderlos, de buscar el camino más adecuado para hacer que llegue al cliente en las mejores condiciones y de brindar la mejor experiencia de compra ante las adversidades de ese entonces. Y un punto clave ahí fue la de abrir un *e-commerce* o usar las redes sociales y plataformas digitales para continuar con el negocio (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022).

Como se puede observar, la mayoría de las organizaciones del sector calzado para sobrevivir en la pandemia han llevado a la práctica procesos innovadores, de los cuales una gran tendencia fue la de abrir un *e-commerce*. Teniendo en cuenta que casi todas las empresas del calzado realizaban sus actividades organizacionales de manera presencial, la venta y el comercio de productos de forma física debido a que los clientes lo preferían así por el tema de la talla, diseño y forma del calzado en tiempo real, pues en foto se ve diferente. Entonces, el *e-commerce* surge como innovación para que las organizaciones tengan una plataforma en donde puedan mostrar sus productos, llegar a la mayor cantidad de clientes posibles de manera digital y generar ganancias en todo sentido debido a las dificultades que traía este nuevo contexto. Y ello es también avalado por la teoría: el comercio electrónico se plantea como una innovación estructural, la cual genera nuevas oportunidades de negocio, al facilitar diversificar los canales tradicionales de venta, reducir el coste de las actividades empresariales y generar nuevos productos y servicios, permitiendo a la empresa reorganizar su estructura productiva con el fin de llegar a mayor número de clientes (Fernández et al., 2015).

Por otro lado, otra de las estrategias de innovación que han implementado las organizaciones del sector calzado para sobrevivir a la pandemia son aquellas relacionadas con la tecnología. Y, justamente, esto va de la mano con lo que se mencionó anteriormente: una gran tendencia en este sector en cuanto a implementar procesos innovadores o estrategias de innovación fue la de abrir una plataforma digital para muestra y comercio de productos. Dicho en otras palabras, cuando una empresa invierte en innovación, podrá obtener mayores posibilidades de supervivencia en el mercado. Además, sería necesario la configuración de un departamento de I+D que promueva la innovación para garantizar la supervivencia de las empresas (Varona, 2013). Sumado a ello, Rodríguez et al. (2020) confirman que la adaptación al escenario comercial del *e-commerce* y la digitalización se han convertido en una particularidad crucial de las organizaciones, pues el adoptar las nuevas tecnologías es esencial para la supervivencia de las organizaciones.

Esto que se sostiene en la literatura, también, se evidencia en el contexto real, pues, en los casos de estudio, las tres empresas aprovecharon la tecnología en tiempos de pandemia. Ello se demuestra en las siguientes líneas: en primer lugar, en la empresa CATÚ NOVIAS se aprovechó la tecnología para automatizar los procesos internos como por ejemplo, en la parte de producción, corte o diseño del producto, se usó mucho las redes sociales para distintos fines, se hizo uso de las nuevas herramientas tecnológicas para que las clientas puedan realizar por sí mismas las medidas de su pie en casa, se adquirió programas de edición y se hizo una reestructuración en la página *web* (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). En segundo lugar, la empresa SHUZZOS aprovechó la tecnología para potenciar aún más sus redes sociales, hacer pequeñas mejoras en la página *web*, cambiar la imagen de marca, llegar a más partes en todo el Perú y mejorar su posicionamiento en el mercado (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). En tercer lugar, en la empresa HAWERL se aprovechó la tecnología para implementar el *e-commerce*, automatizar algunos procesos de producción, aplicar nuevas estrategias de comercialización, usar las redes sociales, explorar otros mundos, entre otros (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). En pocas palabras, la tecnología ha permitido que las organizaciones del sector calzado sobrevivan a la pandemia en distintas formas.

Pero, es preciso destacar que la tecnología no lo era todo, por lo que es otro de los hallazgos obtenidos. Para el experto en innovación, la única forma para sobrevivir a la pandemia era optar por lo digital: no garantizaba el éxito, pero era como una obligatoriedad. Es decir, aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia no garantizaba que el producto iba a tener la misma rotación de compra, los mismos clientes fieles, el mismo nivel de facturación, no aseguraba nada de eso.

Simplemente, era adaptarse al nuevo tipo de consumidor, a la nueva realidad y aplicar las únicas estrategias que eran factibles en ese momento (Arroyo, comunicación personal, 26 de octubre del 2022). Asimismo, se identificó que los empresarios apoyan esta idea: para el gerente general de CATÚ NOVIAS, aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia era un tema muy crítico y nada sencillo de aplicar, especialmente para la parte de producción y ventas. Además, había mucho desconocimiento sobre las plataformas digitales y todo había sucedido de una manera muy repentina y rápida, que no había el tiempo suficiente para armar los formatos, estructurar el nuevo modelo de negocio y, sobre todo, capacitar adecuadamente al personal, que requería de todo un diseño de programa para ello (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022). En la misma línea, la gerente general de SHUZZOS sostiene que, si se quiere una empresa súper rentable y vender solamente con la implementación de la tecnología, no es la única forma por la cual se va a vender muchísimo. Se debe tener un buen producto, una marca construida o un buen posicionamiento. Hay muchísimas cosas que tienen que suceder primero, antes de optar por lo digital como, por ejemplo, la trayectoria y prestigio de marca (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Por último, para el gerente comercial de HAWERL no todas las organizaciones peruanas del sector calzado pudieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque se trata más de un manejo tanto administrativo como financiero (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). Además, teniendo en cuenta la opinión de un experto en el sector, él destaca que implementar estos tipos de herramientas no es nada sencillo y se tenía que apoyarse de profesionales o de las personas correctas para su adecuado funcionamiento (Mont, comunicación personal, 17 de octubre del 2022).

Entonces, se puede concluir que, si bien la tecnología trae consigo muchas ventajas, no significa que garantiza el éxito al 100%. Es un proceso que implica muchos aspectos que, como se vio en las organizaciones peruanas del sector calzado, si no se implementan adecuadamente los procesos tecnológicos, si no se adecúa correctamente al nuevo contexto o si no se les da un buen uso a las herramientas tecnológicas, no se generará nada beneficioso, más bien sería perjudicial y podría traer más problemas que soluciones a las empresas. Esto es debido a que, a pesar de las grandes oportunidades y los beneficios que brinda la tecnología, no todas las organizaciones pudieron aprovecharla, fracasaron y se retiraron del mercado en el camino de adaptarse.

Aprovechando las oportunidades y beneficios que brinda la tecnología, hubo muchas iniciativas en pandemia para apoyar el desarrollo y continuidad de negocio de las organizaciones. Por ejemplo, en el 2021, el Ministerio de Producción (Produce), con la finalidad de colaborar con la aceleración de los procesos de adopción y transformación en

digitalización de los sectores productivos del país, lanzó una plataforma llamada “Ruta Digital Productiva” para reactivar la economía de las MYPES (El Peruano, 2021). Sin embargo, muchas de ellas no tenían conocimiento de estas plataformas. Ello se evidencia a continuación con los tres casos de estudio: en primer lugar, el gerente general de CATÚ NOVIAS menciona que no conocía de la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022); en segundo lugar, la gerente general de SHUZZOS afirma que tampoco estaba enterada de dicha plataforma. No sabían de los servicios que se ofrecían en dicha plataforma, pero les gustaría usar parte de esos servicios y beneficios que brindan (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022); y, en tercer lugar, el gerente comercial de HAWERL menciona que tampoco tenían conocimiento de esta plataforma; por ende, no han hecho uso del servicio. Sin embargo, resalta que le parece una buena iniciativa del Ministerio de Producción, solo que falta más difusión de la plataforma para que más empresas puedan unirse y empezar a gozar de esos beneficios (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

De esa forma, se puede asegurar que hubo muchas iniciativas para apoyar a las organizaciones durante la pandemia, especialmente para las MYPES. No obstante, no tenían conocimiento muchas de ellas, por lo que quizás faltó una mayor difusión, proveer más información, mostrar más interés para que estas empresas supieran de la existencia de estas formas de apoyo y aprovechar al máximo los beneficios que brindan esos servicios. Coincidentemente, los casos de estudio de la presente investigación son MYPES y; según la literatura revisada, Produce investigó que alrededor del 95% de las MYPES del país tiene acceso a internet, pero solo el 21% lo usa para promocionar sus productos o servicios. Como se sabe, a partir de la crisis sanitaria del Covid-19, se crearon nuevas oportunidades para la venta *online*, por lo que Produce se vio en la necesidad de apoyar a las MYPES para que den el paso de digitalizarse (El Peruano, 2021). Es un gran paso que implicaba muchos cambios y adaptarse no era del todo fácil, teniendo en cuenta las dificultades del contexto de la pandemia. Quizás una razón para justificar ello es que faltó capacitar y brindar mayor asesoramiento a dichas empresas para hacer uso de estas plataformas digitales. Hay que tener en cuenta que, como se mencionó anteriormente, todo el tema de la tecnología es un proceso complejo y nada sencillo de implementar. Y con mayor razón, se tiene que apoyar a los que no tienen experiencia ni conocimiento alguno en este rubro, como lo son la mayoría de las MYPES en este sector, más aún considerando las dificultades de la pandemia.

Líneas arriba, se mencionaba que una de las estrategias de innovación que las organizaciones del sector calzado implementaron para sobrevivir a la pandemia era la que estaba relacionada con el *e-commerce*. Como se afirma en la teoría, una de las actividades innovadoras que las empresas identifican como oportunidad en el mundo actual, es la de

implementar el *e-commerce* como una forma de innovación, pues a raíz de la pandemia se convierte en la única forma a través de la cual las empresas podían dar salida a todo tipo de prendas, calzado y demás accesorios que se encontraban en el punto de venta físico (Sánchez, 2014). Ello también se encontró en la práctica: en primer lugar, para el gerente general de CATÚ NOVIAS la supervivencia en la pandemia sí ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*. El haber incursionado en las plataformas digitales, les ha permitido mantenerse y ha sido un factor clave para que sigan sobreviviendo (Chirinos, comunicación personal, 20 de octubre del 2022); en segundo lugar, para la gerente general de SHUZZOS la supervivencia en la pandemia, también, ha sido ligada con la innovación en *e-commerce* porque muchos pensaron que era la receta y, por eso, la implementaron (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022); y en tercer lugar, para el gerente comercial de HAWERL la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce* porque ha ayudado a sobrevivir a dicho contexto en gran medida (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022). Añadido a eso, se obtuvo la opinión de un experto en el tema de *e-commerce* respecto a ello, quien considera que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce* porque cree que las estrategias de *marketing* digital siempre van a funcionar siempre y cuando se tenga un buen producto y se pueda innovar de cara a la navegación que se pueda ofrecer a los usuarios. A raíz de la pandemia, nacieron muchas empresas de tecnología orientadas a romper esa barrera de un usuario no digital, para romper esos temores y animarse a realizar una compra *online* informada. Entonces, a partir de eso, se han creado muchas áreas de innovación en cuanto a la implementación del *e-commerce* con el objetivo de acercarse de mejor manera al cliente, de trasladar la experiencia de una tienda física a una online con todas las herramientas tecnológicas disponibles (Cervantes, comunicación personal, 23 de octubre del 2022).

No obstante, algo interesante es que dos de los empresarios, también, sostuvieron que innovar en *e-commerce* no era la estrategia o lo único que se tenía que hacer para sobrevivir a la pandemia, habría otros aspectos que evaluar. Esto es debido a que la gerente general de SHUZZOS resalta que el camino para implementar el *e-commerce* no fue fácil, era caro; y, además, no era el único camino que se necesitaba para sobrevivir y muchos han tenido que cerrar (Moscol, comunicación personal, 21 de octubre del 2022). Asimismo, el gerente general de HAWERL destaca que el *e-commerce* no garantizaba el éxito, hay que hacer muchos cambios internos, aprovechar la tecnología, involucrar al personal, tener facturación electrónica, entre otras. Tener una tienda virtual es un escalón más, es algo que ayuda, pero no garantiza el éxito total (Horna, comunicación personal, 24 de octubre del 2022).

En la misma línea que lo anterior, se halló con una idea diferente ante el *e-commerce* como una estrategia esencial para sobrevivir a la pandemia. Para el gerente general de CITEmarketing, la supervivencia en la pandemia no ha sido ligada netamente con la innovación en *e-commerce*. Él cree que el *e-commerce* terminó siendo la única respuesta posible frente a la coyuntura de ese momento, pero al no estar preparados, en muchísimos casos ha sido más un problema que una solución. Es decir, el *e-commerce* no ha sido determinante en la pandemia por varias razones (Zelada, comunicación personal, 02 de noviembre del 2022).

Entonces, con esta diferencia de ideas, se puede concluir que el *e-commerce* fue una estrategia o forma de innovación que las organizaciones del sector calzado implementaron para sobrevivir a la pandemia, pero no fue determinante. Si bien trajo consigo beneficios y ayudó a que las organizaciones salieran adelante debido al difícil contexto en que se estaba aconteciendo, no significó que todas las organizaciones debieron implementarlo. Incluso, muchas de ellas fracasaron en su intento de adaptarse a ella y no pudieron aplicarlo correctamente. Más bien el *e-commerce* surgió como una “obligatoriedad”, la única alternativa que había en ese momento para sobrevivir, que si no se implementaba era casi 100% seguro que la empresa desaparecería. Algunos de los actores entrevistados avalan que el *e-commerce* fue la solución más rápida y viable para que las empresas puedan seguir desarrollando sus actividades organizacionales en ese momento de la pandemia. Sin embargo, ahora que se ha vuelto a la presencialidad, muchos han dejado de usarlo y pocos continúan usándolo, pero no consideran como la estrategia principal o la plataforma primordial para seguir con el *core* de negocio y seguir realizando las actividades de venta y comercialización. Con ello, se puede concluir que implementar las estrategias de innovación en *e-commerce* fue importante para que las organizaciones del sector calzado, como los tres casos de estudio de la presente investigación, sobrevivan en la pandemia, pero no fue algo determinante: muchas no tenían planeado hacerlo o no lo veían como la primera opción de solución, más bien al ser como el único camino, fue como un aspecto obligatorio implementarlo, o se hacía o la organización desaparecería, como sucedió en muchos casos. A continuación, la tabla 8 que resume la discusión de los principales hallazgos acorde a cada dimensión planteada en esta investigación.

Tabla 8: Resumen de discusión de hallazgos

	Principales discusiones de hallazgos en los casos analizados
Gestión de la innovación	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>e-commerce</i> surge como una forma de innovación en tiempos de pandemia para las empresas del sector calzado.
<i>E-commerce</i>	<ul style="list-style-type: none"> • El comercio electrónico ha sido una herramienta clave y necesaria para salir adelante. • Existió una falta de preparación para el uso de la herramienta <i>e-commerce</i>. • El punto de venta <i>online</i> permite que los productos sean más visibilizados y puedan llegar a tener más alcance.
Supervivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivir en la pandemia significó que las organizaciones innoven y realicen actividades fuera del <i>core</i> de negocio. • La mayoría de las organizaciones en el sector del calzado sobrevivieron gracias al <i>e-commerce</i> o implementación de estrategias relacionadas con la tecnología; sin embargo, muchas también desarrollaron nuevos productos como sandalias y pantuflas. • Aquellas MYPES que no sobrevivieron es porque no estuvieron preparadas, no fueron capaces de adaptarse al nuevo contexto y no implementaron adecuadamente las estrategias. • El uso de redes sociales y una comunicación constante con el cliente fueron aspectos claves para que las organizaciones sobrevivan.
Relación entre estrategias de innovación en <i>e-commerce</i> y supervivencia	<ul style="list-style-type: none"> • La digitalización fue una estrategia de innovación que las organizaciones del sector calzado han implementado para sobrevivir en la pandemia. • El proceso de digitalización es complejo y algunos no sobrevivieron por no implementarlo adecuadamente. • La implementación de un <i>e-commerce</i>, la automatización de procesos internos y el uso de redes sociales fueron las estrategias más relevantes para sobrevivir en la pandemia. • Aprovechando los beneficios que brinda la tecnología, hubo muchas iniciativas en pandemia para apoyar el desarrollo y continuidad de negocio de las organizaciones.

CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo de investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. Cabe destacar que, a lo largo de la investigación se ha demostrado que sí se ha cumplido con el objetivo principal, pero hay ciertas particularidades para tener en cuenta. A continuación, se presentarán las conclusiones de acuerdo con los objetivos específicos planteados para la presente investigación.

Con respecto al primer objetivo específico, el cual es identificar la relación existente entre la innovación en estrategias digitales de comercialización y la supervivencia en el sector del calzado mediante los modelos teóricos existentes en las ciencias de la gestión, se encontró en la literatura revisada que la innovación en estrategias digitales de comercialización contribuye a incrementar la probabilidad de supervivencia de las empresas en tiempos de crisis. Ello se halló, también, en los casos de estudios realizados, pues gracias a la implementación de estrategias digitales de comercialización durante la pandemia les ha permitido sobrevivir ante dicho contexto. Sin embargo, se concluyó que, durante la pandemia, estas empresas no se han transformado digitalmente, sino que, se han digitalizado, siendo la parte comercial el que mayor protagonismo ha tomado. Esto es debido a que transformarse digitalmente conlleva un proceso complejo y que toma tiempo, por lo que, en el contexto de la pandemia, estas empresas buscaron una solución rápida para no paralizar sus actividades y eso lo lograron a través de la implementación de estrategias digitales de comercialización. Del mismo modo, a partir de la información recogida por los actores externos como expertos, se concluyó que muchas empresas también no lograron sobrevivir por una falta de preparación, información y adaptación para implementar un proceso correcto de digitalización en el área comercial, pues ello implica ciertos aspectos como el respaldo financiero, involucramiento del personal, el sector en el que se encuentra, entre otros.

Con respecto al segundo objetivo secundario, el cual es describir el contexto del sector calzado dentro de la industria manufacturera durante la pandemia, se encontró que la industria manufacturera está compuesta por diferentes empresas según su tamaño: grandes, medianas y pequeñas. De las cuales, las que menos innovan son las MYPES por sus características particulares. Sin embargo, se concluyó que las MYPES analizadas en la presente investigación, sí han innovado con estrategias digitales relacionadas a la comercialización, específicamente, en la pandemia debido a que ello les permitió continuar con el negocio y no paralizar las actividades organizacionales. Incluso, a partir de la información recogida de los actores externos, otras empresas del sector innovaron en

producto, pues implementaron nuevas líneas de negocio como pantuflas y pijamas. Asimismo, cabe mencionar que, acorde con la literatura revisada, una de las estrategias de innovación más efectiva para muchas de las empresas manufactureras fue el cambio del comercio tradicional al comercio electrónico. Partiendo de ello, se concluyó que las MYPES analizadas en la presente investigación han implementado un punto de venta *online*, lo que les ha permitido sobrevivir y seguir adelante durante el contexto de la pandemia. Sin embargo, un caso en específico, CATÚ NOVIAS, su principal estrategia de innovación efectiva al comienzo de la pandemia fue generar alianzas con empresas reconocidas del rubro para armar *packs* a un precio accesible que se puedan pre-vender a novias que tengan pensado casarse el siguiente año. De esta manera, es como ellos lograron generar sus ventas y luego es que aplicaron esfuerzos en implementar un punto de venta *online*.

Otro aspecto relevante para mencionar es que, muchas de las organizaciones del sector calzado se han visto obligados a digitalizarse durante la pandemia y aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología pese a que no estaban tan familiarizados con ello en ese momento, pues la gran mayoría realizaban todas las actividades organizacionales de manera presencial. De esta manera, se concluyó que los casos de estudios analizados en la presente investigación cambiaron ciertos procesos de lo físico a lo digital, lo que les permitió salir adelante y no estancarse hasta el regreso de la presencialidad.

Con respecto al tercer objetivo específico, el cual es analizar cómo las estrategias de innovación relacionadas a la comercialización tales como creación de un punto de venta *online*, interacción en redes sociales, entre otros, ayudan a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia, se encontró en la literatura revisada que el *e-commerce* fue una estrategia de innovación que las organizaciones del sector calzado implementaron para sobrevivir a la pandemia. Sin embargo, a partir de los casos de estudio analizados, se concluyó que implementar dicha estrategia no fue determinante para su supervivencia, pues muchas de ellas fracasaron implementándolo debido a que es difícil ser relevante digitalmente cuando la marca no es conocida, como sucede con las MYPES, de las cuales la mayoría recién comienza o se encuentra en un mercado tan competitivo, y muchos no cuentan con la suficiente experiencia o los recursos necesarios para poder desenvolverse de manera adecuada y adaptarse al contexto. Asimismo, se concluyó que, para poder sobrevivir con un lanzamiento de *e-commerce* es importante que vaya de la mano con una buena estrategia comercial y de *marketing* para poder generar tráfico, pero eso, también, es costoso, pues requiere de una gran inversión y durante la pandemia, muchas MYPES no tenían un buen respaldo financiero.

Ahora que se ha vuelto a la presencialidad y muchas actividades han regresado a la normalidad, muchos han dejado de usar el *e-commerce*, pues no lo consideran como la

estrategia principal o la plataforma primordial para seguir con el core de negocio y seguir realizando las actividades de comercialización. Por ello, se concluyó que si bien en la pandemia estas estrategias digitales de comercialización fueron esenciales para la supervivencia de las organizaciones y continuidad del negocio, eso no significa que sea lo mismo o tenga la misma importancia ahora en un contexto post-pandemia. Del mismo modo, se encontró en la realidad que un aspecto que sí fue determinante para la supervivencia de las empresas durante la pandemia fue mantener activa las redes sociales con creación de contenido e interacción de manera constante. Esto es debido a que, para las empresas del sector calzado (especialmente las MYPES), es muy importante que la marca se encuentre siempre presente en la mente de los clientes/consumidores, por lo que, si simplemente desaparecía durante lo que fue la pandemia, la marca iba a ser olvidada. De esta manera, se concluyó que ha sido necesario mostrarse en las redes sociales para recordar a los clientes/consumidores que la marca aún se encuentra vigente, que existe y se encuentra más viva que nunca, en un contexto difícil como lo fue la pandemia.



RECOMENDACIONES

En primer lugar, se recomienda a las empresas de calzado, especialmente las MYPES, que tengan una estrategia de omnicanalidad, pues siempre existe un porcentaje de clientes/consumidores que compran de manera virtual. En otras palabras, si bien ya se ha vuelto a la presencialidad y se ha priorizado los encuentros cara a cara, se sugiere que no se deje de lado el modo *online* o virtual. Se ha demostrado que la tecnología genera muchos beneficios e impactos positivos en el accionar, desarrollo y crecimiento de las organizaciones, por lo que se recomienda aprovechar al máximo las oportunidades que brinda la tecnología, correr el riesgo y perder el miedo de adentrarse a lo nuevo. De esta manera, si en la pandemia se implementó el *e-commerce*, es necesario que sigan potenciando esa estrategia. Y si no lo hicieron deberían invertir en canales digitales de venta, en estrategias comerciales y de *marketing*, ya sea a través de fuentes privadas, los empresarios, fondos de *startup* que existen o fondos de gobiernos regionales o del Estado. Asimismo, si bien las estrategias digitales de comercialización surgieron como una alternativa para sobrevivir al difícil contexto de la pandemia, se recomienda a las organizaciones seguir implementándolas y aplicarlas para distintos fines como la mejora continua en todas las áreas. Es necesario, cambiar de pensamiento de que estas estrategias solo sirven para la supervivencia en el mercado. Sí es cierto que en la pandemia surgieron como una de las alternativas más aplicadas e implementadas por las organizaciones para sobrevivir; no obstante, hoy en día tienen otros fines. Un ejemplo es que son de gran utilidad para potenciar la marca, fortalecer la imagen y ser más competitivas en el mercado.

En segundo lugar, se recomienda a los Ministerios correspondientes, gobiernos, instituciones o entidades del entorno público mostrar más interés y brindar mayor apoyo a las organizaciones que recién están naciendo, que no tienen mucha experiencia en el mercado o que no cuentan con los recursos necesarios como, por ejemplo, las MYPES para hacer crecer su negocio, seguir mejorando, desarrollarse en el mercado en que están, crecer y ser sostenible en el tiempo. Asimismo, se recomienda que brinden asesoría o capacitaciones sobre el manejo adecuado de ellas, el uso correcto de las herramientas o plataformas de ayuda que se provee; es decir, que profesionales o expertos en el tema acompañen en todo el proceso a los empresarios para su rápida y adecuada adaptación al nuevo contexto o forma de trabajo. Cabe resaltar que, en la pandemia, se identificó que existen iniciativas y alternativas de apoyo para las organizaciones por parte del Estado; sin embargo, muchas de ellas no conocen de la existencia de esas iniciativas. Entonces, se debería hacer una mayor difusión de estas iniciativas y estrategias de apoyo para un mayor desarrollo y crecimiento de las organizaciones, especialmente, las MYPES. Otra sugerencia es que las empresas o

entidades del entorno privado apoyen en la difusión de estas iniciativas. Incluso, pueden ser partícipes en el proceso de implementación de las nuevas herramientas y procesos, pues serían de gran apoyo que se involucren en la ejecución de las estrategias a implementar, en el desarrollo del negocio e influyan en el crecimiento de la marca. Esto es debido a que al ser grandes empresas y entidades que pertenecen al sector privado, tienen las posibilidades, las capacidades y los recursos necesarios para apoyar a las más pequeñas en todo sentido. Además, serían las más ideales debido a su posicionamiento, reconocimiento y experiencia adquirida a lo largo de su desarrollo y permanencia en el mercado.

En tercer lugar, se recomienda a la academia brindar más apoyo a las investigaciones, sobre todo, a aquellos en los que el tema es poco estudiado. También, mostrar más interés y brindar ayuda a los casos que forman parte del estudio, pues, por ejemplo, la presente investigación es de gran utilidad para las MYPES, pues debido a sus particularidades y al contexto en que se desarrolla, muchas veces, se quedan atrás y tienen miedo de realizar cambios. Cabe destacar que, en algunas ocasiones, por ese temor se pueden perder grandes oportunidades de mejorar y seguir creciendo, por lo que se sugiere no dejar de apostar por la innovación y la implementación de estrategias de innovación relacionadas con la tecnología. De esta manera, es necesario incentivar en las universidades mayor investigación en lo que respecta a innovación en estrategias digitales de comercialización, pues en esta nueva era se necesita más que nunca conocer y aplicarlo para sobrevivir.

En cuarto lugar, se recomienda a las futuras investigaciones enfocarse en otros sectores de la industria manufacturera para conocer qué tan importante resulta estas estrategias digitales de comercialización. Por ejemplo, investigar a las grandes empresas, analizar quiénes tienen mayores posibilidades de realizar acciones de gran magnitud, de llevar a cabo procesos más complejos. De esta manera, analizar cómo lo hacen, qué aspectos involucran, entre otros, son aspectos relevantes para entender cómo funciona el mercado hoy en día. Sin embargo, también es interesante y necesario conocer por qué a algunas organizaciones nos les va bien, la razón por la cual les cuesta más adaptarse al nuevo contexto o por qué las estrategias en tendencia no las implementan adecuadamente. Como es el caso de las MYPES, en el que muchas desaparecieron o tuvieron problemas en el camino, justamente, porque no pudieron adaptarse al nuevo modo de trabajo o no supieron implementar adecuadamente estas estrategias. Por eso, se recomienda a futuras investigaciones adentrarse en todos los campos que implica un caso de estudio como, por ejemplo, las MYPES y su poca inversión en innovar o las características del mercado peruano que impide un mejor accionar de ellas, especialmente, será interesante realizar un estudio en aquellas MYPES de sectores en la que muchos no muestran interés o no son tan estudiadas.

REFERENCIAS

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Píxel-Bit, Revista de Medios y Educación*, 47, 73–88. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2015.i47.05>
- Alloatti, M. (2014). *Una discusión sobre la técnica de bola de nieve a partir de la experiencia de investigación en migraciones internacionales*.
- Alzate, B. A., Hurtado, J. B., & Lopez, L. F. M. (2015). Implementación de herramientas para el diagnóstico de innovación en la empresa Novaflex del sector calzado en Colombia. *Review of Administration and Innovation - RAI: Revista de Administración e Innovación*, 12(3), 310–329. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100946>
- Anguera, T. (1986). La investigación cualitativa. *Educación*, 10, 23–50.
- Barrientos, F. (2017). Marketing + internet = e-commerce: Oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica - Scielo*, 9(1), 41–56. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Bernal-Torres, C. A., & Frost-González, S. (2015). Innovación abierta en empresas colombianas: reto a superar*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 20(70), 252–267. www.premio-innovacion.com
- Bonett, D., Aguilar, A., Flores, G., Chumpitaz, A., Chumbes, J., Cáceres, F., Moreno, Y., Romani, J., Barrantes, G., & Gutiérrez, M. (2020, 2 de noviembre). *Demografía Empresarial en el Perú*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf
- Bonett, D. C., Aguilar, A. S., Montoya Sánchez, L., Maza, M. C., & Rosado, M. B. (2021, 8 de agosto). *Producción Nacional - Junio 2022*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://m.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/#lista>
- Bourlier, A., & Gómez, G. (2016). Estrategias para la expansión a mercados emergentes utilizando e-commerce. *Euromonitor Internacional - Academia*, 2(5), 1–32.
- Cama, J. L. N., Reynaga, N. C., & Fernández, H. S. (2020). The relationship between innovation and employment in the Peruvian manufacturing industry, 2012-2014. *Apuntes*, 47(87), 213–253. <https://doi.org/10.21678/apuntes.87.1053>
- Cano, M. (2020, 15 de octubre). *El principal desafío de las empresas a corto plazo es su supervivencia*. *Revista Del Calzado*.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Academia - Biblioteca Electrónica de La Universidad Nacional de Colombia, Bogotá*, 2(1), 1–11. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>
- Comex. (2021, 20 de marzo). *El número de MYPES peruanas se redujo en el 2020 y la informalidad aumentó como consecuencia de la pandemia*. ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>

- Comex. (2022, 28 de marzo). *Fortalecen Antidumping a las importaciones de Calzado: ¿Cuál es el desempeño de la medida anterior?* ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/fortalecen-antidumping-a-las-importaciones-de-calzado-cual-es-el-desempeno-de-la-medida-anterior>
- Cordova-Buiza, F., Hernandez-Zuniga, K., Julca-Carrasco, K., & Huerta-Tantalean, L. N. (2022). Strategic Management of E-Commerce in Commercial Companies: A Systematic Review (2016-2020). *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE, 17(1)*, 141–147. <https://doi.org/10.34190/ecie.17.1.344>
- Cordova, G., Guerrero, R., & Salazar, V. (2020). *La gestión del modelo de e-commerce de Productos Solidarios Help A Friend como influyente en el desempeño de empresas y emprendimientos sociales*. [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP.
- Cosavalente, I. (2019, 7 de agosto). “Perú: Situación actual del sector cuero y calzado.” Repositorio Del Instituto Tecnológico de La Producción - Citeccal. <https://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2019/12/IV-CONGRESO-NACIONAL-DE-CUERO-Y-CALZADO-SITUACION-ACTUAL-DEL-SECTOR-CUERO-Y-CALZADO-BCRP-Trujillo.pdf>
- Crecente, F., Gallo-Rivera, M., & Martínez, D. (2015). La supervivencia empresarial durante la crisis económica: el papel de las características empresariales y territoriales. *Repositorio de La Facultad de Economía y Dirección de Empresas e Instituto Universitario de Análisis Económico y Social, Universidad de Alcalá, 18(19)*, 1–22. <https://old.reunionesdeestudiosregionales.org/Reus2015/htdocs/pdf/p1352.pdf>
- Crespi, G., Olivari, J., & Vargas, F. (2016). *Productividad e innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: retos e implicancias de política* (Vol. 1). Banco Interamericano de Desarrollo.
- De Angelis, C. (2021, 11 de febrero). *El Covid-19 inactiva el 21% de las empresas de la industria de la moda en España*. Modaes. <https://www.modaes.com/entorno/el-covid-19-inactiva-el-21-de-las-empresas-de-la-industria-de-la-moda-en-espana>
- Directorio Central de Empresas y Establecimientos. (2018, 20 de diciembre). *Estructura Empresarial por Segmento a Nivel Nacional*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/cap01.pdf
- Domínguez, S. (2017, 1 de octubre). *Sector calzado apuesta por una mayor innovación para exportar*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/59809-sector-calzado-apuesta-por-una-mayor-innovacion-para-exportar>
- Domínguez, S. (2020, 7 de julio). *Reactivación: Sector calzado operará al 70% de su capacidad instalada*. El Peruano. <https://elperuano.pe/noticia/99280-reactivacion-sector-calzado-operara-al-70-de-su-capacidad-instalada>
- Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración - Escuela de Ciencias de La Administración, Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica, 3(1)*, 121–134. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/477>

- El Peruano. (2021, 22 de junio). *Produce lanza plataforma web “Ruta Digital Productiva” para reactivar economía de las mype*. Editora Perú. <https://elperuano.pe/noticia/123166-produce-lanza-plataforma-web-ruta-digital-productiva-para-reactivar-economia-de-las-mype#:~:text=21%2F06%2F2021%20Con%20la,al%20mes%20de%20julio%20de>
- Escorsa, P., & Valls, J. (2013). *Tecnología e Innovación en la empresa*. Ediciones de la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC).
- Espinoza, K. (2022). *Importancia y desafío de las MYPES frente a la pandemia Covid-19* [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio de la Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/upa/2216>.
- Euromonitor. (2019, 25 de febrero). *Apparel and Footwear Specialist Retailers in Peru*. Euromonitor International. <https://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-specialist-retailers-in-peru/report>
- Euromonitor. (2021, 1 de marzo). *Tendencias de consumo: Calzado en Latinoamérica*. Cluster: Cámara de Comercio de Bogotá. <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2021/Mayo/Tendencias-de-consumo-Calzado-en-Latinoamerica>
- Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M., Jiménez-Naranjo, H., & Hernández-Mogollón, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Redalyc - Universia Business Review, Madrid, España, 1(47)*, 106–125. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43341001006.pdf>
- FGAD. (2015). *Estándares Académicos para los Trabajos de Investigación Aptos para la Titulación*.
- Flores, M., Chiriboga, M., & Intriago, M. (2021). Organizational development and business survival in times of COVID-19 pandemic: The experience of Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia, 26(6)*, 187–204. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.12>
- García, J. J., Tumbajulca, I. A., & Cruz, J. J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo, 12(2)*, 99–110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- García, J., Silva, M. de los Á., Parga, N., & Bojórquez, L. (2021). El liderazgo emprendedor y la innovación en empresas manufactureras. *Revista PUCP - Departamento Académico de Ciencias Contables: Contabilidad y Negocios, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, 16(31)*, 131–144. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/24098>
- García, O., & Hernández, E. (2018). Aplicación de las Tecnologías de Información y la Comunicación en los procesos de innovación empresarial. Revisión de la literatura. *Revista de Investigaciones: I+D, 11(1)*, 144–152. <https://udi.edu.co/revistainvestigaciones/index.php/ID/article/view/171>
- Grupo Euromipyme. (2020, 1 de marzo). *Mipymes y el Covid-19*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>

- Hernández, Y. (2015). La técnica de entrevista de profundidad. *Repositorio Académico de La Universidad Autónoma Del Estado de México (UAEM)*, 1(3), 1–37. <https://core.ac.uk/download/pdf/55527933.pdf>
- Inguillay, L., Tercero, S., & López, J. (2020). Ethics in scientific research. *Revista Imaginario Social*, 3(1), 42–51. <http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/>
- Iñigo, A. (2020, 17 de abril). *Unas 1300 fábricas argentinas de calzado peligran por la pandemia de coronavirus*. Fashion Network. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Unas-1300-fabricas-argentinas-de-calzado-peligran-por-la-pandemia-de-coronavirus,1207743.html>
- ISO. (2020). Innovation management -Fundamentals and vocabulary. *ITeh Standard*, 2(1), 1–13. www.iso.org
- Kannan, P. K., & Li, H. "Alice." (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Khattak, A. (2022). Hegemony of Digital Platforms, Innovation Culture, and E-Commerce Marketing Capabilities: The Innovation Performance Perspective. *Sustainability (Switzerland) - Department of Marketing, College of Business Administration, Prince Sultan University*, 14(1), 463–476. <https://doi.org/10.3390/su14010463>
- Lázaro, F. (2015, 24 de noviembre). *4 estrategias innovadoras en el sector calzado*. Sociedad de La Innovación. <https://www.sociedaddelainnovacion.es/4-estrategias-innovadoras-en-el-sector-calzado/>
- López, S. (2019). *La cadena productiva en el sector cuero y calzado y su incidencia en la generación de empleo en la ciudad de Ambato* [Tesis de Pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/30521/1/T4673e.pdf>.
- Martínez, J. (2020). Innovación y tecnología en época de adversidad. *Revista de La OFIL*, 30(2), 89–90. <https://www.worldometers.info/coronavirus/>
- Martínez, J. (2021, 3 de abril). *América Latina y sus 5 países con mayor capacidad de producción en la Industria del Calzado*. La Forma de Tu Negocio. <https://lahormadetunegocio.com/es/2019/11/20/america-latina-y-sus-5-paises-con-mayor-capacidad-de-produccion-en-la-industria-del-calzado/>
- Melović, B., Jocović, M., Dabić, M., Vulić, T. B., & Dudic, B. (2020). The impact of digital transformation and digital marketing on the brand promotion, positioning and electronic business in Montenegro. *Technology in Society*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101425>
- Ministerio de producción. (2018). *Innovación en la industria manufacturera y en las empresas de servicios intensivos en conocimiento: Análisis de los resultados de la ENIIMSEC 2018*. Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos de la Secretaría General del Ministerio de la Producción - Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Peru. www.produce.gob.pe
- Morales, L., Morales, K., & Valle, A. (2017). Growth and survival of firms in the footwear manufacturing sector in Ecuador. *Panorama Económico-Repositorio Institucional de La Universidad de Cartagena*, 25(1), 43–56.

- Morales, P. (2016). *Gestión de la innovación en una empresa de alimentos. Un estudio de caso* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio académico PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6651>.
- Moro, M., & Fernández, J. (2020). *Marketing digital y dirección del e-commerce: Integración de las estrategias digitales*. ESIC Editorial.
- OCDE. (2018). *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- Ojeda, J., Quintero, J., & Machado, I. (2007). Ethics in Research. *Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 9(2), 345–357.
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Methods in Qualitative Research: Triangulation. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118–124.
- Omnia Solution. (2020, 8 de setiembre). *Producción Manufacturera en Perú frente a la pandemia*. Mercadeo Omnia. <https://omniasolution.com/2020/09/08/produccion-manufacturera-en-peru-frente-a-la-pandemia/>
- Osorio, R., & Castro, D. (2021). Aproximaciones a una metodología mixta. *NovaRUA*, 13(22), 65–84. <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.4>
- Paredes, S. S., Mozo, V. N., Suárez, J. C., & Cortés, C. H. (2018). Comparative study of innovation factors in the small and medium-sized textile manufacturing enterprise. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–24. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1268>
- Pérez, B., & Ortiz, S. (2016). Matriz de consistencia metodológica. *Ciencia Huasteca - Boletín Científico de La Escuela Superior de Huejutla*, 4(8), 1–12.
- PerúRetail. (2019, 12 de junio). *Platanitos y su empoderamiento en el mundo digital que llega a cada rincón del Perú*. La Web Del Retail y Los Canales Comerciales: PerúRetail. <https://www.peru-retail.com/especial/platanitos-empoderamiento-mundo-digital-peru/>
- PRODUCE. (2021, 6 de agosto). *Conoce aquí la nueva plataforma "Ruta Digital Productiva."* Plataforma Digital Única Del Estado Peruano. <https://www.gob.pe/institucion/itp/campa%C3%B1as/4833-conoce-aqui-la-nueva-plataforma-ruta-digital-productiva>
- Quintero, D., & Cano, A. (2022). Innovación empresarial y marketing digital en tiempos de pandemia. *Fundación Universitaria Del Área Andina - Repositorio de La Universidad de Bogotá*, 1(1), 1–20. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4523>
- Rashidi, M. N., Begum, R. A., Mokhtar, M., & Pereira, J. J. (2014). The Conduct of Structured Interviews as Research Implementation Method. *Journal of Advanced Research Design ISSN*, 1(1), 28–34. https://www.akademiabaru.com/doc/ARDV1_N1_P28_34.pdf
- Rebolledo, J., Ángel, L., Duque, C., & Velasco, A. (2013). Perfil del sector manufacturero colombiano. *Magazín Empresarial - Academia*, 9(19), 49–61. https://www.academia.edu/31628950/Perfil_del_sector_manufacturero_Colombiano_Profile_of_Colombian_manufacturing_sector
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Cuicuilco*, 18(52), 39–49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35124304004>

- Rodríguez, K. G., Ortiz, O. J., Quiroz, A. I., & Parrales, M. L. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios*, 41(42), 100–118. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n42p09>
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia Business School Publishing.
- Salgado, E. B., López, S. F., Vivel, M. B., & Gómez, I. N. (2012). Supervivencia de las empresas innovadoras españolas: efectos de la innovación. *Revista Galega de Economía: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21(2), 107–132. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4246041.pdf>
- Sánchez, A. E. (2014). La gestión de documentos como estrategia de innovación empresarial. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2), 25–50. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5101938.pdf>
- Santiago, F., & Vargas, F. (2020, 24 de junio). *América Latina: ¿Cómo reactivar la manufactura en tiempos de COVID-19?* CEPAL. <https://news.un.org/es/story/2020/06/1476442>
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2008). La entrevista en profundidad. *Academia - Métodos Cuantitativos Aplicados* 2, 2(1), 193–216. <https://n9.cl/9qpcy>
- Tello, M. (2014, 15 de enero). *La Productividad del Sector Manufacturero en el Perú, 2000 - 2010*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/investigaciones/06-la-productividad-manufacturera-mario-tello.pdf>
- Tello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX-Revista de La Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 12(14), 199–218. <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Vallejo, R., & de Franco, M. (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *Redhecs*, 7(4), 117–133. <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/84>
- Varona, L. (2013). *Los factores determinantes de la supervivencia empresarial*. [Tesis de doctorado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio académico ICADE. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=2NKwNr%2Bzow%20%3D>
- Vásquez, J. (2021). *EL MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE LAS MIPYMES EN TIEMPOS DE PANDEMIA*. [Tesis de Maestría, Universidad Politécnica Salesiana, Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/20675>]. <https://orcid.org/0000-0001-7584-0141>
- Velasco, E., Zamanillo, I., & Gurutze, M. (2007, 5 de octubre). *Evolución de los modelos sobre el proceso de innovación: desde el modelo lineal hasta los sistemas de innovación*. Dialnet - Repositorio de La Universidad Pública de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/>
- Vera, B. R. (2020). *Supervivencia empresarial en el Sector Comercio en el Ecuador, perspectivas durante la crisis del COVID-19* [Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral,

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
<https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53315>.

Vilaplana, F., & Stein, G. (2020). Digitalización y personas. *Revista Empresa y Humanismo*, 23(1), 113–137. <https://doi.org/10.15581/015.xxiii.1.113-137>

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. SAGE Publications.

Zambrano, F. (2018). *Determinantes de la supervivencia empresarial de la MIPYME en Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad de Almería]. Repositorio académico Almería. <http://repositorio.ual.es/handle/10835/7036>.

Zambrano-Luna, R. A., Figueroa-Celi, M. D. L. Á., Mora-Sanchez, N. V., & Pacheco-Molina, A. M. (2022). Análisis del marketing digital en las pymes de la ciudad de Machala. Estudio en tiempos de COVID. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4–1), 165–178. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1208>

Zygiaris, S. (2022). The Impact of Innovation Systems on E-commerce Capacity. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 276–289. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00724-x>



ANEXOS

ANEXO A: Informe bibliométrico de la base de datos WEB OF SCIENCE

Figura A1: Búsqueda de fuentes con palabras claves en Web of science

The screenshot shows the Web of Science interface with the search results for 'Survival (All Fields) and e-commerce (All Fields)'. The results are sorted by Relevance and show 132 results. The first result is 'Survival of e-commerce entrepreneurs: The importance of brick-and-click and Internationalization strategies' by Serrano-Cinca, C; Cuellar-Fernández, B; Serrano-Cinca, C, published in ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH AND APPLICATIONS in March-April 2021. It has 5 citations and 163 references. The second result is 'Innovative E-commerce Model for Food Tourism Products' by Huang, TG, Lee, JJ and Lee, KH, published in INTERNATIONAL JOURNAL OF TOURISM RESEARCH in November-December 2009, pp.595-600. It has 18 citations and 13 references. The interface includes a search bar, filters for publication years and access types, and options to analyze results or create alerts.

Figura A2: Búsqueda de fuentes con palabras claves en Web of science

The screenshot shows the Web of Science interface with the search results for 'Innovation (All Fields) and e-commerce (All Fields)'. The results are sorted by Relevance and show 2,268 results. The first result is 'The Impact of Innovation Systems on E-commerce Capacity' by Zephalis, S, published in JOURNAL OF THE KNOWLEDGE ECONOMY in March 2022, pp.276-289. It has 5 citations and 47 references. The second result is 'A Study on Sustaining Corporate Innovation with E-commerce in China' by Wang, XT and Wang, H, published in SUSTAINABILITY in December 2019. It has 5 citations and 66 references. The interface includes a search bar, filters for publication years and access types, and options to analyze results or create alerts.

Figura A3: Búsqueda de fuentes con palabras claves en Web of science



ANEXO B: Informe bibliométrico de la base de datos SCOPUS

Figura B1: Búsqueda de fuentes con palabras claves en Scopus

The screenshot shows a Scopus search interface with two search boxes: 'All fields' and 'Buscar documentos * survival'. The results show 5,740 documents found. The first result is an article titled 'Adopción de redes sociales y desempeño empresarial entre microempresarios bumiputera en Malasia: ¿Es la orientación empresarial un eslabón perdido?' by Jallil, ZBA, Zakaria, etc., published in 'Revista Internacional de Religión' in 2024.

Título del documento	Autores	Fuente	Año	Citas
1. Adopción de redes sociales y desempeño empresarial entre microempresarios bumiputera en Malasia: ¿Es la orientación empresarial un eslabón perdido?	Jallil, ZBA, Zakaria, Nuevo Hampshire, EE.UU.	Revista Internacional de Religión, 5(1), págs. 100-109	2024	0

Figura B2: Búsqueda de fuentes con palabras claves en Scopus

The screenshot shows a Scopus search interface with two search boxes: 'All fields' and 'Buscar documentos * innovation'. The results show 63,618 documents found. The first result is an article titled 'Study on the Impact of Remote Working on the Satisfaction and Experience of IT Workers in Poland' by Bielinska-Dusza, E., da Costa, R.L., Hamerska, M., Zak, A., published in 'Forum Scientiae Oeconomia' in 2024.

Título del documento	Autores	Fuente	Año	Citas
1. Study on the Impact of Remote Working on the Satisfaction and Experience of IT Workers in Poland	Bielinska-Dusza, E., da Costa, R.L., Hamerska, M., Zak, A.	Forum Scientiae Oeconomia, 11(4), pp. 9-34	2024	0

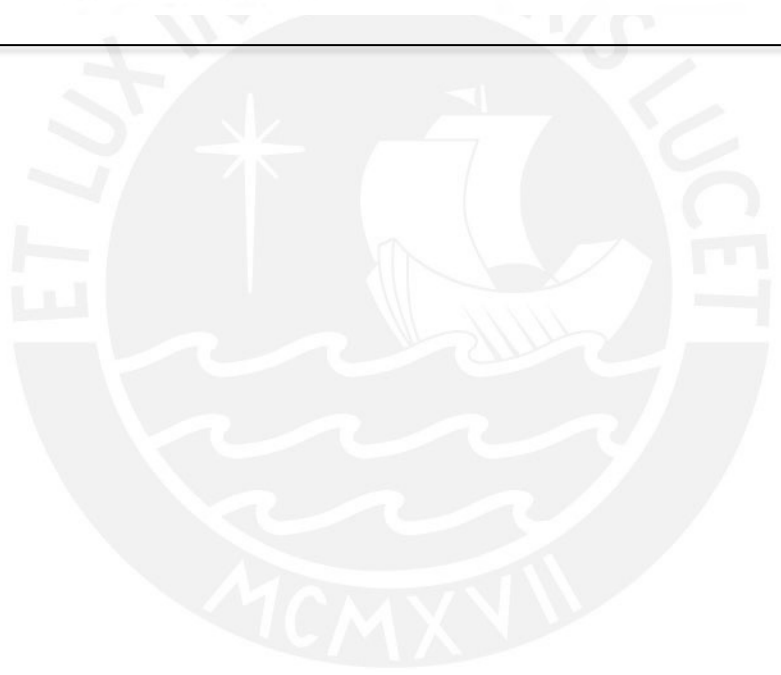
Figura B3: Búsqueda de fuentes con palabras claves en Scopus

The screenshot displays a Scopus search interface with a multi-step query. The search is structured as follows:

- Step 1: "Buscar dentro All fields" | "Buscar documentos * survival"
- Step 2: AND | "Buscar dentro All fields" | "Buscar documentos e-commerce"
- Step 3: AND | "Buscar dentro All fields" | "Buscar documentos 'footwear companies'"
- Step 4: OR | "Buscar dentro All fields" | "Buscar documentos 'footwear sector'"

Below the search steps, there are options to "Guardar búsqueda", "Establecer alerta de búsqueda", and "+ Agregar campo de búsqueda". A "Reiniciar" button and a "Buscar" button with a magnifying glass icon are also present. A "Beta" badge is visible above the navigation menu.

The navigation menu includes: Documentos, Preimpresiones, Patentes, Documentos secundarios, and Datos de la investigación. Below the menu, it shows "7 documentos encontrados" and a link to "Analizar resultados".



ANEXO C: Matriz de consistencia

Tabla C1: Matriz de consistencia

Preguntas	Objetivos	Hipótesis (pertinente?)	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General	Principal	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusión General	Recomendación general
¿Cómo las estrategias de innovación en e-commerce ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia?	Analizar cómo las estrategias de innovación en e-commerce ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia	Las estrategias de innovación en e-commerce ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana en gran medida en pandemia, aprovechando las ventajas del Internet.	-Innovación empresarial -Innovación en e-commerce - Supervivencia empresarial -Relación entre innovación en e-commerce y la supervivencia -El contexto del sector calzado	Fuentes primarias: -Entrevistas a empresarios -Entrevistas a expertos del calzado -Entrevistas a expertos en innovación, e-commerce -Entrevistas a proveedores de servicios en el sector (Citeccal, CITEmarketing)	Entrevista a profundidad, con bola de nieve hasta la saturación y revisión de documentos académicos en Scopus y Web of Science	1. En pandemia, no se han transformado digitalmente, sino que, solo se han digitalizado. 2. MYPES analizadas, sí han innovado con estrategias digitales de comercialización en pandemia, ello les permitió	1. Se recomienda a las empresas de calzado que tengan una estrategia de omnicanalidad, pues siempre existe un porcentaje de clientes/consumidores que compran virtual. 2. Se recomienda a los Ministerios correspondientes, gobiernos, instituciones o entidades del entorno público mostrar más interés y brindar mayor apoyo a las organizaciones como las MYPES para hacer crecer su negocio, seguir

Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas	Objetivos	Hipótesis (pertinente?)	Metodología			Conclusiones	Recomendaciones
Pregunta principal	Objetivo General	Principal	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusión General	Recomendación general
				Fuentes secundarias: -Manual de Oslo, OCDE (2018) -Morales (2016) -Moro y Fernández (2020) -García, Tumbajulca y Cruz (2021) -Flores, Chiriboga e Intriago (2021) -Morales, Morales y Valle (2017) -Zambrano (2018) -Rodríguez et al. (2020)		continuar con el negocio. 3. Las MYPES analizadas han implementado un punto de venta online, ello ha permitido seguir adelante en pandemia. Sin embargo, CATÚ NOVIAS, generó alianzas con otras empresas para sobrevivir. 4. Implementar dicha estrategia no fue determinante para su supervivencia, pues muchas de ellas fracasaron implementándolo.	mejorando, desarrollarse en el mercado. 3. Se recomienda a la academia brindar más apoyo a las investigaciones, sobre todo, a aquellos en los que el tema es poco estudiado. 4. Se recomienda a las futuras investigaciones no encerrarse en una sola idea y explorar las distintas perspectivas.

Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Secundarias	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuál es la relación entre la innovación en estrategias digitales de comercialización y la supervivencia en el sector del calzado mediante los modelos teóricos existentes en las ciencias de la gestión?	Identificar la relación existente entre la innovación en estrategias digitales de comercialización y la supervivencia en el sector del calzado mediante los modelos teóricos existentes en las ciencias de la gestión	Innovar mediante estrategias digitales de comercialización contribuye a incrementar la probabilidad de supervivencia de las empresas, especialmente aquellas que realizaban todas las actividades organizacionales de manera presencial.	-Relación de la Innovación con la tecnología -Innovación en la industria manufacturera -Estrategias digitales de comercialización -Importancia de la Innovación en pandemia -E-commerce como forma de Innovación -Retos de las empresas manufactureras -Concepto de MYPES y sus desafíos	-Manual de Oslo, OCDE (2018) -Morales (2016) -García et al. (2021) -García y Hernández (2018) -Khattak (2022) -García et al. (2021) -Moro y Fernández (2020) - Barrientos (2017) - Rodríguez et al. (2020)	Revisión de documentos académicos en Scopus y Web of Science	1. De los conceptos más acertados, es la que se propone en el Manual de Oslo 2018 (OCDE, 2018): la innovación empresarial como un proceso o producto nuevo, mejorado o combinación de ambos. 2. De acuerdo con Khattak (2022), gracias a la pandemia la tecnología se ha desarrollado aún más dando pase al	1. Dado que la industria manufacturera es muy dinámica y compleja, se recomienda que las empresas aprovechen más las oportunidades que brindan el avance de la tecnología e implementen estrategias de innovación. 2. Es necesario que las MYPES mejoren su estructura organizacional y consideren a la innovación como medio para mejorar y mantenerse en el mercado. 3. Es importante apostar por la transformación

Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Secundarias	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
			<ul style="list-style-type: none"> -Importancia de las MYPES -Retos de las empresas manufactureras en cuanto a la Innovación -Supervivencia como continuidad -Supervivencia de la mano de la Innovación -Factores determinantes de la Supervivencia empresarial -Supervivencia según etapas -Modelos sobre la Relación entre innovación en e-commerce y supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Cama et al. (2020) - Espinoza (2022) -Bernal y Frost (2015) -Caliendo et al. (2020) -Flores et al. (2021) -Morales et al. (2017) -Varona (2013) - Zambrano (2018) -Vera (2020) - Crecente et al. (2015) -Paredes et al. (2018) 		<p>e-commerce.</p> <p>3. Según García et al. (2021), el e-commerce toma mayor protagonismo durante la pandemia: surge como una nueva forma de innovación.</p> <p>4. Según Felipa (2017), son 4 las estrategias de innovación que las empresas están implementando en cuanto al e-commerce: plan de marketing digital, plataforma digital, interacción en redes sociales y contenido en medios digitales.</p>	<p>digital e implementar el e-commerce como un canal más para perdurar y seguir desarrollando las actividades organizacionales exitosamente.</p> <p>4. Al momento de implementar estrategias de innovación en e-commerce, es necesario considerar las oportunidades y amenazas interna y externamente.</p> <p>5. Es importante tener apertura de cambio al implementar estas estrategias, pues no se trata de estar a la vanguardia, sino es necesario tener en cuenta el mundo globalizado.</p>

Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Secundarias	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cuál es el contexto del sector calzado dentro de la industria manufacturera durante la pandemia?	Describir el contexto del sector calzado dentro de la industria manufacturera durante la pandemia	La industria manufacturera es muy dinámica que implica actividades y procesos arduos para su buen funcionamiento. Y dentro de ella, se encuentra el sector del calzado: un sector fuerte que influye en la cadena productiva nacional y es importante para la economía nacional.	-Retos de la industria manufacturera -Situación de la manufactura en el ámbito nacional durante la pandemia -Situación del sector calzado en la pandemia -Exportación e importación en el sector del calzado	-Bonett et al. (2020) -Omnia (2020) -Ministerio de Producción (2018) -García et al. (2021) - Euromonitor (2021) - Cosavalente (2019) -Lázaro (2015) -Espinoza (2022) -Cano (2020) -Angelis (2021) -Iñigo (2020) -PerúRetail (2019)	Revisión de documentación de estudios, fuentes oficiales sobre el sector	1. Se encontró que las que menos invierten en innovación son las MYPES según el Ministerio de la Producción (2018). 2. Se encontró que el sector calzado es una de las más importantes dentro de la industria manufacturera: representa gran parte de la economía de muchos países (Bonett et al., 2021). 3. Muchas han salido adelante gracias a la implementación de estrategias de innovación como las herramientas tecnológicas (Fernández et al., 2015).	1. Se recomienda a las empresas del sector calzado a seguir implementando el e-commerce, ya que es una forma de mantenerse en el mercado o medio en que se desarrollan, teniendo en cuenta el avance de la tecnología. 2. Es importante que las empresas de este sector tengan apertura a la implementación de estrategias de innovación para seguir mejorando y manteniéndose en el mercado en el que se encuentran.

Tabla C1: Matriz de consistencia (continuación)

Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Secundarias	Variables	Fuentes	Técnicas de Recolección y Análisis	Conclusiones específicas	Recomendaciones específicas
¿Cómo las estrategias digitales relacionadas a la comercialización, tales como la creación de un punto de venta online, interacción en redes sociales, entre otros, ayudan a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia?	Analizar cómo las estrategias digitales relacionadas a la comercialización, tales como creación de un punto de venta online, interacción en redes sociales, entre otros, ayudan a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia	Las estrategias de innovación en e-commerce ayudan a la supervivencia de las MYPES mediante las oportunidades tecnológicas, incluso pueden llegar a ser útiles para otros fines como el fortalecimiento de la marca.	-Innovación en e-commerce -Estrategias digitales de comercialización - Supervivencia como continuidad -Relación entre innovación en e-commerce y la supervivencia	Fuentes primarias: -Entrevistas a empresarios -Entrevistas a expertos del calzado -Entrevistas a expertos en innovación, e-commerce -Entrevistas a proveedores de servicios en el sector (Citeccal, CITEmarketing) Fuentes secundarias: -García et al. (2021) -Rodríguez et al. (2020) -Flores et al. (2021)	Entrevista a profundidad, con bola de nieve hasta la saturación y revisión de documentos académicos en Scopus y Web of Science	1. El e-commerce fue una estrategia de innovación que el sector calzado implementaron en pandemia, pero no fue determinante para su supervivencia. 2. Para lanzar e-commerce es importante que vaya de la mano con una buena estrategia de marketing. 3. El e-commerce surgió como una alternativa para sobrevivir. 4. Un aspecto que sí fue determinante para la supervivencia en pandemia fue mantener activa las redes sociales.	1. Se recomienda que las MYPES se unan a retailers con plataforma de gran alcance de clientes para poder ofrecer los productos. 2. Se recomienda a las organizaciones darle mayor uso y mostrarse en las redes sociales para recordar a los clientes/consumidores que la marca aún se encuentra vigente. 3. Si bien ya se ha vuelto a la presencialidad y se ha priorizado la realización de las actividades de manera física, se sugiere que no se deje de lado el modo virtual.

ANEXO D: Matriz de recolección de la información

Tabla D1: Matriz de recolección de la información

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
	Nombre (año)								
Gestión de la innovación									
Variable 1.1	Innovación empresarial	García et al. (2021)	¿Cómo percibe la implementación de la innovación en el sector calzado en el contexto peruano durante la pandemia?		E4	E1			E7
			Para un país como el Perú, ¿qué tan necesario o importante es innovar? Teniendo en cuenta que el país tiene una brecha o rezago tecnológico a comparación de otros países			E1	E5		

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Gestión de la innovación									
Variable 1.1	Innovación empresarial	García et al. (2021)	Con relación a las empresas del sector calzado que apostaron por la innovación en la pandemia, pero que no obtuvieron resultados exitosos, ¿qué cree que pudo haber pasado?			E4	E1		E7
			Con relación a las empresas que apostaron por la innovación en la pandemia, pero que no obtuvieron resultados exitosos, ¿qué cree que pudo haber pasado?				E1	E5	

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

				Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado	
	Nombre (año)									
Gestión de la innovación										
Variable 1.2	Estrategias innovadoras	Acerca de las innovaciones, durante la pandemia, que ustedes han percibido que se están dando en las empresas del sector calzado: ¿Qué tipo de innovaciones se han realizado?	E2		E4	E1			E7	
		¿Qué acciones se han realizado en su empresa, durante la pandemia, que haya hecho diferente la forma de trabajar?	E2			E1				

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Gestión de la innovación									
Variable 1.2	Estrategias innovadoras	¿El <i>e-commerce</i> le ayudó a sobrevivir al difícil contexto de la pandemia? Si o no, ¿por qué?	E2			E1			
		Si no implementaron el <i>e-commerce</i> , ¿qué hicieron para sobrevivir durante la pandemia?	E2			E1			
E-commerce									
Variable 2.1	Marketing digital	Khattak (2022)	¿Cuáles han sido las principales estrategias de <i>marketing</i> digital que se han implementado en el Perú en pandemia?				E1	E6	

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

				Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas		Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce										
Variable 2.1	Marketing digital	Khattak (2022)	¿Cuáles han sido las estrategias de marketing digital implementadas en el sector calzado peruano en pandemia?				E1			
			¿Qué tan importante ha sido el marketing digital en las empresas peruanas en pandemia?				E1		E6	
			¿Qué empresas han tenido más éxito en pandemia: las que implementaron el marketing digital o las que no? ¿Por qué?				E1		E6	

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce									
Variable 2.1	Marketing digital	Khattak (2022)	¿Qué empresas cree que han tenido más éxito en el sector del calzado durante la pandemia: las que implementaron el marketing digital o las que no? ¿Por qué?		E3		E1		E7
			¿Han realizado marketing digital durante la pandemia? Si o no, ¿por qué?	E2			E1		
			¿Qué factores han sido indispensables para su adecuada implementación?	E2			E1		

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce									
Variable 2.2	Plataforma digital	Khattak (2022)	En la pandemia, ¿usted ya tenía una plataforma digital o le dio uso recién dado el contexto?	E2		E1			
			¿Qué tipo de plataforma digital tiene para ofrecer sus productos?	E2		E1			
			En caso de responder que tiene una plataforma digital propia, ¿cómo ha evolucionado su plataforma de e-commerce?	E2		E1			

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce									
Variable 2.2	Plataforma digital	Khattak (2022)	En caso de responder que no tiene una plataforma digital propia, ¿por qué no opta por tener una plataforma propia y por qué prefiere las redes sociales?	E2			E1		
			¿Ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?	E2	E3		E1		E7

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce									
Variable 2.3	Interacción en redes sociales	Khattak (2022)	¿Ha sido importante fomentar la interacción en redes sociales durante la pandemia?	E3		E1		E6	
			¿La interacción en redes sociales ha sido valorada en el sector del calzado durante la pandemia?	E2		E1		E7	
			¿Qué aspectos han sido claves para generar una buena interacción con el cliente/consumidor durante la pandemia?	E2		E1		E7	

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce									
Variable 2.3	Interacción en redes sociales	Khattak (2022)	¿Ha generado interacción a través de sus redes sociales en pandemia?	E2		E1			
			¿Qué otros medios han usado para generar interacción?	E2		E1			
Variable 2.4	Creación de contenido		¿Ha sido importante la creación de contenido en el sector calzado en pandemia?	E2		E1			
			¿Cada cuánto subía contenido a sus redes sociales en pandemia?	E2		E1			

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
E-commerce									
Variable 2.4	Creación de contenido	Khattak (2022)	¿Qué clase de contenido solía crear en la pandemia? ¿Por qué?	E2			E1		
			¿Qué tipo de contenido considera que ha atraído más durante la pandemia en el sector del calzado? ¿Por qué?	E2	E3		E1		E7
			¿Considera que crear contenido le ha ayudado en algo durante la pandemia? Si o no, ¿por qué?	E2			E1		

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

				Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables		Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Supervivencia										
Variable 3.1	Supervivencia empresarial	Flores et al. (2021)	¿Cuáles han sido los factores claves para la supervivencia durante la pandemia?	E2			E1	E5		
Variable 3.2	Factores de supervivencia		¿Cómo han sobrevivido las organizaciones del sector calzado en el contexto de la pandemia?	E2			E1			E7
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia										
Variable 4.1	Digitalización	Rodríguez et al. (2020)	¿Su empresa se ha digitalizado durante la pandemia? ¿Cómo lo ha aplicado?	E2			E1			

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia									
Variable 4.1	Digitalización	Rodríguez et al. (2020)	¿Haber implementado el e-commerce ha sido una forma de digitalización? ¿Por qué?	E2		E1			
			¿Ha sido importante la digitalización en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?	E2	E3	E1		E7	
			¿Qué ha implicado realizar un proceso de digitalización durante la pandemia?			E1	E5		

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia									
Variable 4.1	Digitalización	Rodríguez et al. (2020)	¿Ha sido importante que las empresas peruanas se hayan digitalizado en pandemia?			E1	E5		
			¿Cómo ha sido el involucramiento del personal en este proceso de digitalización?	E2		E1			
			¿Cómo se sentían los empleados con esa nueva forma de trabajar en pandemia?	E2		E1			

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia									
Variable 4.2	Procesos innovadores	Rodríguez et al. (2020)	¿Se debieron implementar procesos innovadores en pandemia?			E4	E1	E5	
			¿Qué ha sido relevante en procesos innovadores en pandemia?			E4	E1	E5	
Variable 4.3	Tecnología	Rodríguez et al. (2020)	¿Cómo aprovechó la tecnología en pandemia?	E2			E1		
			¿La tecnología le ha permitido sobrevivir en pandemia?	E2			E1		

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia									
Variable 4.3	Tecnología	¿Considera que todas las organizaciones peruanas debieron aprovechar la tecnología en la pandemia? ¿Por qué?				E1	E5		
		¿Considera que todas las organizaciones peruanas del sector del calzado debieron aprovechar la tecnología en la pandemia? ¿Por qué?	E2	E3		E1			E7

Tabla D1: Matriz de recolección de la información (continuación)

			Internos	Externos			Expertos		
Dimensiones / criterios / ejes / Macrovariables	Autor Nombre (año)	Preguntas	Empresarios	CITEmarketing	Citeccal	Expertos Metodológicos	Innovación	E-commerce	S. calzado
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia									
Variable 4.3	Tecnología	¿Conocían de la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción brindada para ayudar a las MYPES en pandemia? ¿hicieron uso de sus servicios? ¿Cuáles? ¿les gustaría implementarlo?	E2			E1			
Variable 4.4	Supervivencia	¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en e-commerce?	E2	E3		E1		E6	

ANEXO E: Listado de entrevistados

Tabla E1: Actores a entrevistar

Actores a entrevistar
<ul style="list-style-type: none">• Experto metodológico – Gabriela Linares• Experto metodológico – Manuel Díaz• Empresario: Oscar Horna– GRUPO HAWERL S.A.C.• Empresario: Jorge Chirinos – CATÚ NOVIAS: Atelier de Zapatos de Novia• Empresario: Mariella Moscol – SHUZZOS• Experto en el sector calzado – Pedro Mont Wong• Experto en el tema de Innovación – Gerardo Arroyo• Experto en el tema de <i>E-commerce</i> – Jhan Pierre Cervantes• Colaborador de CITECCAL – Ricardo Bernal• Colaborador de CITEMarketing – Fernando Zelada

ANEXO F: Guías de entrevistas

Figura F1: Guía de entrevista para el experto metodológico

Guía de entrevista a Experto metodológico

El objetivo de esta entrevista es recoger información de fuente primaria respecto a la metodología propuesta para la presente investigación y obtener la validación de ello para llevar a cabo el estudio. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas específicas

1. ¿Le parece bien que el tema de gestión de la innovación tenga esas 2 variables?
2. Dentro de esas variables, ¿le parecen bien las preguntas?
3. ¿Esas preguntas están bien para esos actores?
4. ¿Le parece bien que el tema de e-commerce tenga esas 4 variables?
5. Dentro de esas variables, ¿le parecen bien las preguntas?
6. ¿Esas preguntas están bien para esos actores?
7. ¿Le parece bien que el tema de supervivencia tenga esas 2 variables?
8. Dentro de esas variables, ¿le parecen bien las preguntas?
9. ¿Esas preguntas están bien para esos actores?
10. ¿Le parece bien que el tema de innovación en e-commerce y supervivencia tenga esas 4 variables?
11. Dentro de esas variables, ¿le parecen bien las preguntas?
12. ¿Esas preguntas están bien para esos actores?

Figura F2: Guía de entrevista para el empresario

Guía de entrevista al empresario

En el marco de la presente investigación académica, la cual es una tesis, titulada “Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima metropolitana dentro del contexto de la pandemia”, será presentada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. En ese sentido, con usted se pretende recoger información de fuente primaria respecto a la implementación de estrategias de innovación en *e-commerce* con el fin de sobrevivir dentro del contexto de la pandemia. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Asimismo, destacar que, una vez realizado el análisis de la información recogida, se le puede enviar los resultados de la investigación.

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Podría describir algunas de sus funciones brevemente?
3. ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en la misma?
4. ¿Nos podría hablar un poco de lo que trata la empresa? (Si no menciona, preguntar su *core*: si importa, exporta, fabrica, comercializa calzados.)

II. Preguntas específicas

1. ¿Qué entiende usted por la innovación empresarial en el sector calzado?
2. Acerca de las innovaciones, durante la pandemia, que ustedes han percibido que se están dando en las empresas del sector calzado: ¿Qué tipo de innovaciones se han realizado?
3. ¿Qué acciones se han realizado en su empresa, durante la pandemia, que haya hecho diferente la forma de trabajar?
4. ¿El *e-commerce* le ayudó a sobrevivir al difícil contexto de la pandemia? Si o no, ¿por qué?

Figura F2: Guía de entrevista para el empresario (continuación)

5. ¿Cómo hicieron para implementar el *e-commerce* durante la pandemia?
6. Si no implementaron el *e-commerce*, ¿qué hicieron para sobrevivir durante la pandemia?
(PREGUNTA SOLO SÍ NO IMPLEMENTARON EL E-COMMERCE)
7. ¿Han realizado *marketing* digital durante la pandemia? Si o no, ¿por qué?
8. ¿Qué factores han sido indispensables para su adecuada implementación?
9. ¿Cuáles son las ventajas de usar el *marketing* digital?
10. En la pandemia, ¿usted ya tenía una plataforma digital o le dio uso recién dado el contexto?
11. ¿Qué tipo de plataforma digital tiene para ofrecer sus productos?
12. En caso de responder que tiene una plataforma digital propia, ¿cómo ha evolucionado su plataforma de *e-commerce*?
13. En caso de responder que no tiene una plataforma digital propia, ¿por qué no opta por tener una plataforma propia y por qué prefiere las redes sociales?
14. ¿Ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?
15. ¿Considera que tener una plataforma digital le ha ayudado en gran medida a sus ventas durante la pandemia? ¿Por qué?
16. ¿Qué características son las que más resaltaron de una plataforma digital durante la pandemia en el sector del calzado?
17. ¿Considera que tener una plataforma digital o punto de venta *online* ha sido valorada por el cliente/consumidor del sector calzado durante la pandemia? ¿En qué sentido?
18. ¿La interacción en redes sociales ha sido valorada en el sector del calzado durante la pandemia? Y ¿Qué aspectos han sido claves para generar una buena interacción con el cliente/consumidor durante la pandemia?
19. ¿Ha generado interacción a través de sus redes sociales durante la pandemia? ¿De qué modo?
20. Además de las redes sociales, ¿cómo ha sido la interacción con el cliente/consumidor en otros medios que usa? (Por ejemplo, su propia página web o si vende por plataformas terceras como *Google Store, Market Place, etc.*)
21. ¿Ha sido importante la creación de contenido en el sector del calzado durante la pandemia?
22. ¿Cada cuánto subía contenido a sus redes sociales en la pandemia? y ¿Qué clase de contenido solía crear en la pandemia? ¿Por qué?
23. ¿Qué tipo de contenido considera que ha atraído más durante la pandemia en el sector del calzado? ¿Por qué?
24. ¿Considera que crear contenido le ha ayudado en algo durante la pandemia? Si o no, ¿por qué?
25. ¿Qué es la supervivencia empresarial o cómo se entiende dicho concepto dentro del sector del calzado?
26. ¿Cómo han sobrevivido las organizaciones del sector calzado en el contexto de la pandemia?

Figura F2: Guía de entrevista para el empresario (continuación)

27. ¿De qué se trata la supervivencia en términos de continuidad? ¿Cómo es percibido ello en el sector del calzado?
28. ¿Qué entiende usted por digitalización?
29. ¿Su empresa se ha digitalizado durante la pandemia? ¿Cómo lo ha aplicado?
30. ¿Considera que haber implementado el *e-commerce* en su organización ha sido una forma de digitalización? ¿Por qué?
31. ¿Ha sido importante la digitalización en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?
la importancia es que te ayuda no solamente contactar con un público local,
32. ¿Cómo ha sido el involucramiento del personal en este proceso de digitalización durante la pandemia?
33. ¿Cómo se sentían los empleados con esa nueva forma de trabajar en la pandemia?
34. ¿De qué manera aprovechó la tecnología en tiempos de pandemia?
35. ¿La tecnología le ha permitido sobrevivir a la pandemia?
36. ¿Considera que todas las organizaciones peruanas del sector del calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia? ¿Por qué?
37. ¿Conocían de la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción brindada para ayudar a las MYPES durante la pandemia? Si es así, ¿hicieron uso de sus servicios? ¿cuál de ellos? Y si es no, ¿les gustaría implementarlo? ¿por qué?
38. ¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*?
¿En qué sentido?
39. ¿Tiene algún comentario final o sugerencia?
40. ¿Usted estaría interesado en que se le envíe los resultados de la investigación?
41. ¿Podríamos tomarnos una foto para tener la evidencia en la investigación?

Figura F3: Guía de entrevista para CITECCAL

Guía de entrevista a CITECCAL

En el marco de la presente investigación académica, la cual es una tesis, titulada “Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima metropolitana dentro del contexto de la pandemia”, será presentada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. En ese sentido, con usted se pretende recoger información de fuente primaria respecto al desempeño de las empresas del sector calzado en relación a la innovación. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Asimismo, destacar que, una vez realizado el análisis de la información recogida, se le puede enviar los resultados de la investigación.

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Podría describir algunas de sus funciones brevemente?
3. ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en la misma?
4. ¿Nos podría hablar un poco de lo que trata la empresa?

II. Preguntas específicas

1. ¿Cómo percibe la implementación de la innovación en el sector calzado en el contexto peruano durante la pandemia?
2. ¿Cómo las empresas peruanas del sector calzado, durante la pandemia, han demostrado que dan relevancia a la innovación?
3. En relación a las empresas del sector calzado que apostaron por la innovación en la pandemia, pero que no obtuvieron resultados exitosos, ¿qué cree que pudo haber pasado?
4. ¿Qué recomendaciones daría para que se pueda promover la innovación en el sector del calzado?

Figura F3: Guía de entrevista para CITECCAL (continuación)

5. Acerca de las innovaciones, durante la pandemia, que ustedes han percibido que se están dando en las empresas del sector calzado: ¿Qué tipo de innovaciones se han realizado?
6. ¿Se debieron implementar procesos innovadores en las organizaciones durante la pandemia? ¿Por qué?
7. ¿Qué aspectos han sido relevantes para implementar estos procesos innovadores en la pandemia?
8. ¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación? ¿En qué sentido?
9. ¿Usted estaría interesado en que se le envíe los resultados de la investigación?
10. ¿Tiene algún comentario final o sugerencia?
11. ¿Podríamos tomarnos una foto para tener la evidencia en la investigación?

Figura F4: Guía de entrevista para CITEmarketing

Guía de entrevista a CITEmarketing

En el marco de la presente investigación académica, la cual es una tesis, titulada “Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima metropolitana dentro del contexto de la pandemia”, será presentada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. En ese sentido, con usted se pretende recoger información de fuente primaria respecto al desempeño de las empresas del sector calzado en relación a la innovación y al desarrollo del *e-commerce*. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Asimismo, destacar que, una vez realizado el análisis de la información recogida, se le puede enviar los resultados de la investigación.

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su cargo en la empresa? ¿Podría describir algunas de sus funciones brevemente?
3. ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en la misma?
4. ¿Nos podría hablar un poco de lo que trata la empresa?

II. Preguntas específicas

1. ¿A qué hace referencia el *marketing* digital? ¿En qué difiere del tradicional?
2. ¿Cuáles han sido las principales estrategias de *marketing* digital que se han implementado en el sector del calzado en el Perú durante la pandemia?
3. ¿Qué tan importante ha sido el *marketing* digital en el sector calzado peruano durante la pandemia?
4. ¿Qué empresas cree que han tenido más éxito en el sector del calzado durante la pandemia: las que implementaron el *marketing* digital o las que no? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las ventajas de usar el *marketing* digital?

Figura F4: Guía de entrevista para CITEmarketing (continuación)

6. ¿Cuáles son las desventajas de usar el *marketing* digital?
7. ¿De qué se trata el *e-commerce* acompañado del *marketing* digital?
8. ¿Ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?
9. ¿Qué características son las que más resaltaron de una plataforma digital durante la pandemia en el sector del calzado?
10. ¿Considera que tener una plataforma digital o punto de venta *online* ha sido valorada por el cliente/consumidor del sector calzado durante la pandemia? ¿En qué sentido?
11. ¿Ha sido importante fomentar la interacción en redes sociales durante la pandemia?
12. ¿La interacción en redes sociales ha sido valorada en el sector del calzado durante la pandemia?
13. ¿Qué aspectos han sido claves para generar una buena interacción con el cliente/consumidor durante la pandemia?
14. ¿Ha sido importante la creación de contenido en el sector del calzado durante la pandemia?
15. ¿Qué tipo de contenido considera que ha atraído más durante la pandemia en el sector del calzado? ¿Por qué?
16. ¿Ha sido importante la digitalización en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?
17. ¿Considera que todas las organizaciones peruanas del sector del calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia? ¿Por qué?
18. ¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*? ¿En qué sentido?
19. ¿Usted estaría interesado en que se le envíe los resultados de la investigación?
20. ¿Tiene algún comentario final o sugerencia?
21. ¿Podríamos tomarnos una foto para tener la evidencia en la investigación?

Figura F5: Guía de entrevista para el experto en el sector calzado

Guía de entrevista a Experto en el sector del calzado

En el marco de la presente investigación académica, la cual es una tesis, titulada “Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima metropolitana dentro del contexto de la pandemia”, será presentada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. En ese sentido, con usted se pretende recoger información de fuente primaria respecto a la implementación de estrategias de innovación en *e-commerce* en las empresas del sector calzado con el fin de sobrevivir dentro del contexto de la pandemia. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Asimismo, destacar que, una vez realizado el análisis de la información recogida, se le puede enviar los resultados de la investigación.

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué se dedica? ¿Podría describir algunas de sus funciones brevemente?
3. ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en dicha empresa?

II. Preguntas específicas

1. ¿Qué entiende usted por la innovación empresarial en el sector calzado?
2. ¿Cómo percibe la implementación de la innovación en el sector calzado en el contexto peruano durante la pandemia?
3. ¿Cómo las empresas peruanas del sector calzado, durante la pandemia, han demostrado que dan relevancia a la innovación?
4. En relación a las empresas del sector calzado que apostaron por la innovación en la pandemia, pero que no obtuvieron resultados exitosos, ¿qué cree que pudo haber pasado?
5. ¿Qué recomendaciones daría para que se pueda promover la innovación en el sector del calzado?

Figura F5: Guía de entrevista para el experto en el sector calzado (continuación)

6. Acerca de las innovaciones, durante la pandemia, que ustedes han percibido que se están dando en las empresas del sector calzado: ¿Qué tipo de innovaciones se han realizado?
7. ¿Cuáles han sido las principales estrategias de *marketing* digital que se han implementado en el sector del calzado en el Perú durante la pandemia?
8. ¿Qué tan importante ha sido el *marketing* digital en el sector calzado peruano durante la pandemia?
9. ¿Qué empresas cree que han tenido más éxito en el sector del calzado durante la pandemia: las que implementaron el *marketing* digital o las que no? ¿Por qué?
10. ¿Ha sido necesario tener una plataforma digital en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?
11. ¿Qué características son las que más resaltaron de una plataforma digital durante la pandemia en el sector del calzado?
12. ¿Considera que tener una plataforma digital o punto de venta *online* ha sido valorada por el cliente/consumidor del sector calzado durante la pandemia? ¿En qué sentido?
13. ¿La interacción en redes sociales ha sido valorada en el sector del calzado durante la pandemia?
14. ¿Qué aspectos han sido claves para generar una buena interacción con el cliente/consumidor durante la pandemia?
15. ¿Ha sido importante la creación de contenido en el sector del calzado durante la pandemia?
16. ¿Qué tipo de contenido considera que ha atraído más durante la pandemia en el sector del calzado? ¿Por qué?
17. ¿Qué es la supervivencia empresarial o cómo se entiende dicho concepto dentro del sector del calzado?
18. ¿De qué se trata la supervivencia en términos de continuidad? ¿Cómo es percibido ello en el sector del calzado?
19. ¿Cómo han sobrevivido las organizaciones del sector calzado en el contexto de la pandemia?
20. ¿Ha sido importante la digitalización en el sector calzado durante la pandemia? ¿Por qué?
21. ¿Considera que todas las organizaciones peruanas del sector del calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia? ¿Por qué?
22. ¿Usted estaría interesado en que se le envíe los resultados de la investigación?
23. ¿Tiene algún comentario final o sugerencia?
24. ¿Podríamos tomarnos una foto para tener la evidencia en la investigación?

Figura F6: Guía de entrevista para el experto en Innovación

Guía de entrevista a Experto en Innovación

En el marco de la presente investigación académica, la cual es una tesis, titulada “Estrategias de innovación en *e-commerce* y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima metropolitana dentro del contexto de la pandemia”, será presentada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en *e-commerce* ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. En ese sentido, con usted se pretende recoger información de fuente primaria respecto al tema de gestión de la innovación, haciendo énfasis en las estrategias y características de la innovación dentro del desarrollo de las empresas. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Asimismo, destacar que, una vez realizado el análisis de la información recogida, se le puede enviar los resultados de la investigación.

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué se dedica? ¿Podría describir algunas de sus funciones brevemente?
3. ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en dicha empresa?

II. Preguntas específicas

1. Para un país como el Perú, ¿qué tan necesario o importante es innovar? Teniendo en cuenta que el país tiene una brecha o rezago tecnológico a comparación de otros países
2. ¿Cómo las empresas peruanas, durante la pandemia, han demostrado que dan relevancia a la innovación?
3. En relación a las empresas que apostaron por la innovación en la pandemia, pero que no obtuvieron resultados exitosos, ¿qué cree que pudo haber pasado?
4. ¿Qué recomendaciones daría para que se pueda promover la innovación en el sector del calzado?
5. En el Perú, ¿qué tipo de innovaciones se han implementado durante la pandemia?

Figura F6: Guía de entrevista para el experto en Innovación (continuación)

6. ¿Cuáles han sido los factores claves para la supervivencia durante la pandemia?
7. ¿Qué ha implicado realizar un proceso de digitalización durante la pandemia?
8. ¿Considera importante que las organizaciones peruanas hayan realizado un proceso de digitalización durante la pandemia? ¿Por qué?
9. ¿Se debieron implementar procesos innovadores en las organizaciones durante la pandemia? ¿Por qué?
10. ¿Qué aspectos han sido relevantes para implementar estos procesos innovadores en la pandemia?
11. ¿Considera que todas las organizaciones peruanas debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia? ¿Por qué?
12. ¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación? ¿En qué sentido?
13. ¿Usted estaría interesado en que se le envíe los resultados de la investigación?
14. ¿Tiene algún comentario final o sugerencia?
15. ¿Podríamos tomarnos una foto para tener la evidencia en la investigación?

Figura F7: Guía de entrevista para el experto en e-commerce

Guía de entrevista a Experto en E-commerce

En el marco de la presente investigación académica, la cual es una tesis, titulada “Estrategias de innovación en e-commerce y su relación con la supervivencia en el sector de calzado en Lima metropolitana dentro del contexto de la pandemia”, será presentada para la obtención de licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El objetivo de la investigación es analizar cómo las estrategias de innovación en e-commerce ayudaron a la supervivencia de las MYPES en el sector calzado en Lima Metropolitana dentro del contexto de la pandemia. En ese sentido, con usted se pretende recoger información de fuente primaria respecto al tema de la implementación del e-commerce, haciendo énfasis en sus estrategias y características dentro del desarrollo de las empresas. La realización está a cargo de las estudiantes Michelle Wu Chonn Li y Nicole Alessandra Ramírez Matos, en la que se cuenta con la asesoría y supervisión de la docente Dra. Marta Tostes Vieira.

La información proporcionada en esta entrevista será utilizada únicamente con fines académicos para lo cual se requiere de su consentimiento, ¿usted está de acuerdo?

Asimismo, destacar que, una vez realizado el análisis de la información recogida, se le puede enviar los resultados de la investigación.

Por último, para comenzar con la entrevista, comentarle que para tener toda la información que nos brindará, es necesario la grabación de la misma, por lo que necesitamos de su aprobación, ¿usted está de acuerdo?

I. Preguntas generales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué se dedica? ¿Podría describir algunas de sus funciones brevemente?
3. ¿Cuánto tiempo se encuentra laborando en dicha empresa?

II. Preguntas específicas

1. ¿A qué hace referencia el *marketing* digital? ¿En qué difiere del tradicional?
2. ¿Cuáles han sido las principales estrategias de *marketing* digital que se han implementado en el Perú durante la pandemia?
3. ¿Qué tan importante ha sido el *marketing* digital en el desarrollo de las empresas peruanas durante la pandemia?
4. ¿Qué empresas cree que han tenido más éxito durante la pandemia: las que implementaron el *marketing* digital o las que no? ¿Por qué?
5. ¿Cuáles son las ventajas de usar el *marketing* digital?
6. ¿Cuáles son las desventajas de usar el *marketing* digital?

Figura F7: Guía de entrevista para el experto en *e-commerce* (continuación)

7. ¿De qué se trata el *e-commerce* acompañado del *marketing* digital?
8. ¿Qué aspectos han sido relevantes para que una plataforma digital sea atractiva durante la pandemia?
9. ¿Considera que tener una plataforma digital o punto de venta *online* ha sido valorada por el cliente/consumidor durante la pandemia? ¿En qué sentido?
10. ¿Ha sido importante fomentar la interacción en redes sociales durante la pandemia?
11. ¿Qué aspectos han sido claves para generar una buena interacción con el cliente/consumidor durante la pandemia?
12. ¿Cree que la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en *e-commerce*? ¿En qué sentido?
13. ¿Usted estaría interesado en que se le envíe los resultados de la investigación?
14. ¿Tiene algún comentario final o sugerencia?
15. ¿Podríamos tomarnos una foto para tener la evidencia en la investigación?

ANEXO G: Comparación de los estudios de casos

Tabla G1: Comparación de los estudios de casos

	CATÚ NOVIAS	SHUZZOS	HAWERL
Gestión de la innovación	<p>-Durante la pandemia, generaron alianzas con otras empresas reconocidas del rubro para armar packs a un precio accesible que se puedan pre-vender a novias que tengan pensado casarse el siguiente año.</p> <p>-Comenzaron a tener reuniones virtuales con los clientes, donde se mostraban las muestras de cuero, modelos.</p> <p>-La idea de implementar e-commerce era saliendo de la cuarentena, cuando haya eventos para producir totalmente en el taller y poder despachar los productos. Entonces, el e-commerce no fue su primera alternativa para sobrevivir a la pandemia.</p>	<p>-Ya tenían implementado el <i>e-commerce</i>, debido a que nacieron digitales. Entonces, la pandemia lo que originó fue que el volumen creciera, por lo que tuvieron que contratar a más personas, pero el cambio no fue muy radical porque ya tenían conocimiento de cómo debía hacerse el proceso.</p> <p>-Sobre todo, con clientes de provincia, implementaron contratos con las empresas logísticas mucho más serios para evitar que se vayan a extraviar los calzados en el proceso o que los tiempos de entrega se alarguen.</p>	<p>-Han cambiado su forma de trabajo en la pandemia. Por ejemplo, antes cuando llegaba un pedido ya se tenía el producto a la disposición para despachar. En cambio, en la pandemia y hasta ahora, se empieza recién a fabricar una vez que los pedidos llegan.</p> <p>-Antes de la pandemia, se tenía un proyecto de innovar en un futuro en la implementación de una tienda virtual. Sin embargo, dado la pandemia, eso se adelantó y, en su caso, se han podido adaptar y lo han utilizado como un empuje para acelerar más sus procesos.</p>
	<p>-No hicieron marketing digital como una estrategia pensada. Solo realizaron publicaciones en redes propias, especialmente en Instagram, tratando de mantenerse vigentes. Eso podría considerarse como algo de marketing digital, porque está orientado a redes por la comunicación, pero no como spot</p>	<p>-Sí realizaron marketing digital durante la pandemia y, también, ya lo tenían desde antes, ya habían empezado a crear públicos digitales, ya tenían una relación con una agencia digital, entonces ya habían construido público. Por eso, para ellos fue, en ese momento,</p>	<p>-Tienen Facebook, Instagram, Tik Tok y, aunque no suben mucho contenido a Youtube, tienen algunos videos. Para ellos, lo importante es siempre tener presencia en cualquiera de esas plataformas.</p> <p>-Se han hecho algunas modificaciones en su e-commerce porque en el 2020 que lo lanzaron, comenzaron con muchas</p>

Tabla G1: Comparación de los estudios de casos (continuación)

	CATÚ NOVIAS	SHUZZOS	HAWERL
E-commerce	<p>publicitario o mayor gasto en publicidad.</p> <p>-Antes de la pandemia, tenían su página web, pero no tenían la opción de compra dentro de la página. De esta manera, a finales del 2021 lanzaron su página web incluido el e-commerce, donde implementaron las guías de tallas, los formatos digitales para medir el pie.</p> <p>-Tener una plataforma digital sí le ha ayudado a sus ventas durante la pandemia porque, a pesar de que la página web no se ha movido mucho, consideran que es como una vitrina de consulta o visita/investigación online que terminen comprando en presencial.</p> <p>-Sí han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia. Además, había muchas personas que se veían en la obligación de comprarlo de manera virtual en plena cuarentena; entonces, querían tener toda la seguridad de cómo iba a ser, ahí es donde agendaban la videollamada para poder darle toda la información, incluso llevaron a su casa algunos modelos, algunos zapatos, muestras de cuero, para que les puedan mostrar a los clientes. A pesar de que no se podía mostrar todo, se mostraba los modelos más representativos.</p>	<p>más fácil llegar a públicos digitales que para otras marcas.</p> <p>-Han mezclado el marketing digital con el contenido digital. Además, han decidido que el contenido digital tome más relevancia en su negocio que el marketing digital o anuncios publicitarios. Al hacer ello obviamente se vende por redes sociales, es donde más se impulsa porque se vende a través de historias</p> <p>-Desde inicios de 2018 en que se inició su plataforma digital, se puede decir que sigue igual, no ha evolucionado mucho. Pero, ahora están en un proyecto con CITECCAL para implementar una nueva herramienta del pie que va a hacer que el negocio tenga una herramienta tecnológica adicional. Es una herramienta para sacar medidas morfológicas del pie, la cual se espera que sea implementada en el siguiente año.</p> <p>-Tener una plataforma digital sí le ha ayudado a sus ventas durante la pandemia porque desde que se fundó su empresa ya habían nacido digitales, por lo que ya tenían clientes fieles, una marca posicionada; entonces, pudieron salvaguardar sus ingresos.</p> <p>-Sí han generado interacción en sus redes sociales durante la</p>	<p>pruebas y error, ver que se adecua más y siempre innovando. Por ejemplo, al principio, no tenían una opción de elegir ciertos productos de la empresa netamente en la tienda virtual; entonces, luego lo implementaron.</p> <p>-Tener una plataforma digital sí le ha ayudado a sus ventas durante la pandemia. En la cuarentena, un poco se redujo porque a todas las empresas les afectó, pero una vez que se reactivó, gracias a las publicaciones que realizaron o las publicidades que se lanzaron sobre la tienda virtual, una vez abiertas las tiendas físicas y se reactivó la economía buscaban a la marca. Eso les ha ayudado a captar a todo ese cliente.</p> <p>-Sí han generado interacción en sus redes sociales durante la pandemia y una de las formas ha sido a través de sorteos, a través de las historias para que los clientes te envíen preguntas, te responden a un cuestionario. Incluso, hicieron alianzas con algunas orquestas como Zona Libre, La Karibeña, quienes han ido a su punto de venta, y han hecho varias transmisiones en vivo para interactuar con los clientes. Los integrantes de las orquestas, por ejemplo, mostraban los productos en la cámara, ahí la gente preguntaba; entonces, esa es la forma en que ellos han tenido interacción con el cliente.</p>

Tabla G1: Comparación de los estudios de casos (continuación)

	CATÚ NOVIAS	SHUZZOS	HAWERL
	<p>-Crear contenido sí les ha ayudado durante la pandemia, más que todo, los ha ayudado a mantenerse en la mente de las personas y de las futuras clientes porque ellos no brindan un producto de recompra. Ellos pensaron que, si desaparecen de la comunicación durante la cuarentena y hasta que se pueda abrir todo, el regresar va a ser complicado, volver a estar en la mente de las personas va a ser complicado. Entonces sí era un factor crítico el que estén publicando algún tipo de contenido, por más esporádico que sea, sin que sea muy esporádico lógicamente, pero sí para mantenerse vigente. De hecho, cree que ha sido importante porque los ha mantenido vigentes y ahora son como una de las marcas sobrevivientes a la pandemia.</p>	<p>pandemia. Ellos tenían un contacto directo a través de su Whatsapp web para una mayor rapidez de respuesta.</p> <p>-Crear contenido sí les ha ayudado durante la pandemia porque fue la única forma para llegar al público según la gerente general.</p>	<p>-Crear contenido los ayudó, más que todo, en el posicionamiento, a posicionarlos como una empresa confiable, una marca confiable, en la que el cliente ve y dice yo vi esta publicidad, vi contenido de esta empresa y ven que sí hay interacción; entonces, la marca se va guardando cada vez más en el cerebro del cliente, muy aparte de si compre o no compre en ese momento, pero por lo menos ya sabe que existe esa marca.</p>
Supervivencia	<p>-Supervivencia es vista como continuidad de negocio: mantenerse en el mercado en el que está y atender al nicho al que se dirigen.</p> <p>-El gerente general menciona que los factores importantes para sobrevivir fueron mantener una constante comunicación con el cliente, ponerlo como foco en todo y satisfacerlo.</p> <p>-El gerente general sostiene que las organizaciones del sector calzado han sobrevivido a la pandemia vendiendo calzados cómodos como zapatillas o</p>	<p>-Supervivencia es mantener a la empresa saludable y sin deudas.</p> <p>-La gerente general sostiene que los factores esenciales para sobrevivir en la pandemia fueron estar muy presente en redes sociales, interactuar con otros usuarios y navegar por internet.</p> <p>-La gerente general menciona que las organizaciones del sector calzado han sobrevivido a la pandemia con el uso constante de las redes sociales, aspecto que su</p>	<p>-Supervivencia relacionada con el hecho de innovar pese a las adversidades, tener un plan de contingencia para sobrevivir a cualquier entorno.</p> <p>-El gerente comercial menciona que los factores fundamentales para sobrevivir fue innovar, hacer algo nuevo o diferente, venta por internet y solicitar un préstamo para continuar con el negocio.</p> <p>-El gerente comercial sostiene algo diferente: las organizaciones del sector calzado han sobrevivido a la pandemia al no tener tantas cuentas por cobrar y</p>

Tabla G1: Comparación de los estudios de casos (continuación)

CATÚ NOVIAS	SHUZZOS	HAWERL
<p>sandalias al estar tanto tiempo metido en casa.</p>	<p>empresa ha realizado desde que se fundó pero que se ha potenciado en la pandemia debido a la alta competencia.</p>	<p>tantas mercaderías a crédito. Además, otro aspecto importante era el de tener un buen historial crediticio y el tema de tener un buen marketing.</p>
<p>-Digitalización entendida como el proceso de pasar todos los procesos organizacionales del modo tradicional al mundo digital. La empresa se ha sometido a un proceso de digitalización durante la pandemia, pues como realizan calzados para novias, en el que los pedidos son a medida o personalizado, todo se daba de manera presencial. En dicho contexto, tuvieron que ser creativos y buscar la manera de mantenerse vigente mediante la creación de formatos digitales en todo proceso: coordinación con el cliente, toma de pedido, medida del pie, entre otros.</p> <p>-Implementar el e-commerce en la empresa es considerada como una forma de digitalización, pero aún siguen en el proceso de implementarla adecuadamente, ya que todavía no han logrado replicar la experiencia de personalización (dado de manera física) en su página web.</p> <p>-El gerente general sostiene que la digitalización en el sector calzado durante la pandemia ha sido súper importante porque era la única forma de poder hacer las cosas.</p>	<p>-Digitalización es percibida como la transición de llevar todos los procesos que se hacían de manera física a lo digital o virtual.</p> <p>-Esta empresa ya era digital cuando se dio inició a la pandemia. Por eso, no les chocó mucho, pero este tiempo fue útil para potenciar a la marca y mejorar otros aspectos como la reestructuración de la página web o potenciar aún más el e-commerce con respecto a la muestra y oferta de los productos de las diferentes marcas con que trabaja.</p> <p>-Aunque ya tenían el e-commerce implementado, consideran que mejorarlo en la pandemia fue una forma de digitalización porque comercializar, el cual se hacía presencialmente hablando y teniendo este contacto directo con el cliente, ahora todo ese proceso se ha dado vía online, con internet, en una plataforma digital en donde se muestran los productos y sin necesidad de hablar o tener un contacto directo con alguien, se realiza la compra mediante unos pasos.</p>	<p>-Digitalización significa tener a la empresa o la identidad de marca en el entorno digital o virtual.</p> <p>-La empresa también se digitalizó en la pandemia, pues tanto la fabricación como la comercialización del calzado lo hacían todo físicamente. Ante esta nueva coyuntura, implementaron una tienda virtual, le dieron más uso a las redes sociales y aplicaron nuevas estrategias para la atención y servicio al cliente.</p> <p>-Esta empresa también considera que el haber implementado el e-commerce ha sido como una forma de digitalización. Todo el tema de comercialización y venta de productos lo hacían de manera presencial en su tienda física, además, no tenían ningún proceso automatizado ni hacían uso de la tecnología o alguna herramienta digital. Entonces, la pandemia les ha obligado a abrir una tienda virtual para seguir funcionando en el mercado.</p> <p>-Para el gerente comercial, la digitalización ha sido importante en el sector calzado durante la pandemia por muchas razones: ayudó a conectar y tener contacto más directo con el cliente, permitió tener un mayor alcance, generó</p>

Tabla G1: Comparación de los estudios de casos (continuación)

	CATÚ NOVIAS	SHUZZOS	HAWERL
Relación entre estrategias de innovación en e-commerce y supervivencia	<p>-El involucramiento del personal en el proceso de digitalización durante la pandemia fue algo tedioso porque el personal de producción no son personas digitales sino artesanos. Puede que tengan smartphones, usan computadoras o electrodomésticos modernos, pero eso no significa que estén muy familiarizados con la tecnología en sí.</p> <p>-El personal se sentía muy bien con esta nueva forma de trabajar en la pandemia ya que veían el beneficio. Con los procesos digitalizados había un ahorro en tiempos, pues al ser automatizados era más rápido el trabajo.</p> <p>-En la empresa se aprovechó la tecnología en tiempos de pandemia para automatizar los procesos internos como, por ejemplo, en la parte de producción, corte o diseño del producto. Gracias a la tecnología, la empresa pudo hacer una reestructuración en la página web: cambiaron el inicio, añadieron la parte del e-commerce, del servicio de entrega, entre otros cambios. En otras palabras, la tecnología le ha permitido continuar con el negocio y realizar las actividades organizacionales.</p> <p>-Para el gerente, las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e</p>	<p>-Para la gerente general, la digitalización si ha sido importante en el sector calzado durante la pandemia, pero considera que fue algo desordenada en el proceso de implementarla.</p> <p>-El involucramiento del personal en este proceso ha sido más llevadero y no tan complicado, a diferencia del anterior. Todo el personal comprendía el difícil contexto, entonces estaban comprometidos por hacer lo que sea para que la empresa siga en pie. Al principio, no confiaban mucho en este nuevo proceso de trabajo, pero tuvieron que correr el riesgo para no quedarse atrás, ya que todo se había acelerado.</p> <p>-Los empleados se sentían frustrados con esta nueva forma de trabajar porque lo digital es mucho más complicado. Por ejemplo, la venta digital no llegaba a los grandes volúmenes de una venta física.</p> <p>-Como ya era digital antes de la pandemia, aprovechó la tecnología para potenciar aún más sus redes sociales. Además, hizo unas pequeñas mejoras en lo que es la página web para mostrar mejor los calzados de todas las marcas en un solo lugar, hizo que los pasos para</p>	<p>mayor presencia de marca, facilitó la automatización de procesos internos como la facturación, entre otros</p> <p>-El involucramiento del personal en este proceso de digitalización en la pandemia no ha sido ni fácil ni difícil, pues, de acuerdo con el gerente comercial, se trataba de una cuestión de organizarse y adaptarse. El apoyo mutuo y la colaboración fueron aspectos claves para que todo sea más llevadero.</p> <p>-Los empleados se sentían contentos con esta nueva forma de trabajar. Dada las restricciones de ese momento, la mano de obra era un grupo reducido, lo que significaba que había mucho más trabajo que hacer. Sin embargo, eso les motivaba a seguir trabajando porque les mantenía ocupados, y, además, consideraban como una forma de distraerse y alejarse un poco de lo rutinario.</p> <p>-En la empresa se aprovechó la tecnología para implementar el e-commerce. Antes de la pandemia, no eran nada tecnológica, ni siquiera tenían conocimiento de las herramientas de ofimática, todo el trabajo en la empresa se daba de manera tradicional, a mano y presencialmente. Gracias a la tecnología pudieron salir adelante.</p>

Tabla G1: Comparación de los estudios de casos (continuación)

CATÚ NOVIAS	SHUZZOS	HAWERL
<p>implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia.</p> <p>-En la empresa, no tenían conocimiento de la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción.</p> <p>-Para ellos, la supervivencia en la pandemia sí ha sido ligada con la innovación en e-commerce. El gerente destaca que eso ha permitido a las organizaciones tener y mantener ingresos, reducir costos debido a que dejó de pagar alquileres de locales y otros servicios que solo se hacían presencialmente.</p>	<p>el pago sean más sencillos y cambiaron la imagen de marca.</p> <p>-La gerente considera que no todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron haber aprovechado la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque hay que hacerlo paulatinamente.</p> <p>-En la empresa, tampoco tenían conocimiento de la plataforma Ruta Digital del Ministerio de Producción, pero les gustaría usar parte de esos servicios y beneficios que brindan.</p> <p>-Para ellos, la supervivencia en la pandemia también ha sido ligada con la innovación en e-commerce porque muchos pensaron que era la receta y, por eso, la implementaron. Sin embargo, hay que resaltar que el camino no fue fácil y, además, no era el único camino que se necesitaba para sobrevivir y muchos han tenido que cerrar.</p>	<p>-Para el gerente no todas las organizaciones peruanas del sector calzado debieron aprovechar la tecnología e implementar nuevas herramientas tecnológicas en la pandemia porque se trata más de un manejo tanto administrativo como financiero.</p> <p>-Como en las dos empresas anteriores, en esta empresa tampoco tenían conocimiento de la plataforma Ruta Digital de Produce.</p> <p>-Para ellos, la supervivencia en la pandemia ha sido ligada con la innovación en e-commerce porque ha ayudado a sobrevivir a dicho contexto en gran medida. Pero, también ha implicado innovación en la parte interna como el manejo administrativo, establecer el marketing digital, entre otros.</p>