

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



PUCP

**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO A BASE DE PIÑATEX EN
LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR:

Márcen Javier Centurión Salazar

ASESOR:

Luciano Silva Alarco

Lima, Diciembre del 2020

RESUMEN

En el presente trabajo se desarrollará un estudio estratégico para la producción y comercialización de calzado a base de Piñatex en Lima Metropolitana. El propósito de este es determinar su viabilidad mediante el análisis de diversas variables y establecer los lineamientos de un plan estratégico para su éxito.

En el capítulo 1 se desarrollará el análisis del macroentorno. Se repasarán los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológico, económico y legal.

En el capítulo 2 se desarrollará el análisis del microentorno. En este se examinará a detalle las cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los compradores y proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes y productos sustitutos, y la rivalidad entre competidores.

El capítulo 3 contemplará el planeamiento estratégico. En primer lugar, se enunciarán la misión, visión y valores de la empresa. Posteriormente se muestra el análisis FODA, del cual se obtienen los objetivos estratégicos y la estrategia competitiva de la empresa.

Finalmente se presentarán las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, concluyendo con su viabilidad estratégica y la importancia de la diferenciación como la estrategia de la empresa.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	3
1.1 Factor Político	3
1.2 Factor Económico	3
1.3 Factor Socio-Cultural	7
1.4 Factor Tecnológico	11
1.5 Factor Ecológico	13
1.6 Factor Legal	15
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	17
2.1 Poder de negociación de los compradores	17
2.2 Poder de negociación de los proveedores	17
2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	18
2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos	18
2.5 Rivalidad entre competidores	19
CAPÍTULO 3: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	20
3.1 Misión	20
3.2 Visión	20
3.3 Valores	20
3.4 Análisis FODA	20
3.5 Objetivos estratégicos	21
3.6 Estrategia competitiva: Diferenciación	22
CONCLUSIONES	23
RECOMENDACIONES	24
BIBLIOGRAFÍA	25

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variación porcentual del PBI Perú 2013 – 2019	3
Gráfico 2: Cifras del sector cuero y calzado Perú 2013 – 2018	4
Gráfico 3: Balanza comercial de calzado 2012 – 2018 (Millones US\$ FOB)	4
Gráfico 4: Cifras del cultivo de piña en el Perú 2013 – 2018.....	5
Gráfico 5: Evolución de la inflación en el Perú 2013 – 2019	5
Gráfico 6: Inclusión financiera de empresas.....	6
Gráfico 7: Población económicamente activa, adecuadamente empleada y subempleada (en miles) .	6
Gráfico 8: Evolución del empleo formal según ramas seleccionadas 2012 – 2018 (Var. % anual)	7
Gráfico 9: Distribución de la población peruana por grupo de edades.....	8
Gráfico 10: Evolución del ingreso per cápita y su variación porcentual 2012 – 2019	9
Gráfico 11: Inversión en I+D como porcentaje del PBI.....	11
Gráfico 12: Principales problemas de los fabricantes de calzado de El Porvenir – Trujillo.....	13

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de hogares según NSE 2019 Perú	8
Figura 2: Distribución de hogares según NSE 2019 Lima Metropolitana	9
Figura 3: Atributos que los consumidores buscan en las empresas	10
Figura 4: Disponibilidad de compradores a pagar adicional según atributo.....	10
Figura 5: Servicios de los CITE a las empresas	12
Figura 6: Perú: Disposición tecnológica.....	12
Figura 7: Índice de desempeño ambiental Perú	14
Figura 8: Puntuación Perú – Indicadores de Energía Sostenible	14
Figura 9: Registro de Patente – Carmen Hijosa	16
Figura 10: Meses de inicio de campañas de calzado.....	17
Figura 11: Origen de las importaciones de calzado hacia Perú 2016 – 2018	19
Figura 12: Matriz FODA	20
Figura 13: Matriz Ansoff.....	22

INTRODUCCIÓN

En el Perú, el sector calzado aporta anualmente 903 millones de soles al PBI nacional según cifras del BCRP, constituyendo así el 1.4% del PBI manufacturero. Si bien es una cifra relativamente baja, este contribuye al dinamismo de la economía, generando anualmente 50000 puestos de trabajo directos y 150000 indirectos según la directora del Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica de Calzado Lima, Adriana Ríos (Domínguez, 2017).

Sin embargo, en los últimos años el sector calzado ha sufrido fuertes contracciones. Según la Sociedad Nacional de Industrias (2019) el sector se contrajo 29% de manera general en el 2018, con una disminución de la producción de 45% según cifras del INEI: de 13,7 millones de pares el 2017 a 7.6 millones de pares el 2018. Esto como resultado del aumento de las importaciones de calzado masiva de China, bajo acceso a la tecnología por parte de las micro y pequeñas empresas y la baja productividad de estas. El resultado de la balanza comercial: 444 millones de soles en importaciones contra 26.1 millones de soles en exportaciones durante el 2018.

El Estado, consciente de esta situación, viene desarrollando desde el 2014 a través del Ministerio de la Producción el programa “Innovate Perú”. A través de este se financian emprendimientos de todo tipo, que demuestren innovación en el proceso productivo o el producto en sí. Se han implementado también Centros de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE) con el objetivo de permitir a las pequeñas empresas acceder a tecnología y asesorías que las impulsen y mejorar con ello su productividad.

Los tiempos actuales se caracterizan por una tendencia global de consumo comprometida con el cuidado ambiental, pendiente de las consecuencias para con este y que a la vez muestre responsabilidad social y sostenibilidad. Euromonitor (2019) a través de su encuesta “Estilos de vida y belleza” señala: “Los consumidores conscientes se están volviendo cada vez más sensibles al bienestar animal y esto está afectando sus hábitos de compra”; añadiendo: “Estos nuevos consumidores conscientes no solo quieren comer alternativas de carnes y lácteos, sino que también eligen ropa que no está fabricada con cueros o pieles”.

Evidencia de lo anterior es la declaración de la marca Prada sobre el uso de pieles y cuero, comprometiéndose a dejar de usarlos a partir del 2020 en todas sus colecciones (Prada Group, 2019). Con ello Prada se une a una larga lista de empresas comprometidas con la protección animal, estando entre ellas Gucci, Versace, Armani, etc. En el 2019 diversos grupos realizaron manifestaciones contra el abuso animal en el mundo de la moda. Durante la Semana de la Moda en París miembros del grupo *People for the Ethical Treatment of Animal* (PETA) protestaron frente a la torre Eiffel con carteles que indicaban “El cuero es un negocio sucio” y “Deja el cuero”; asimismo, reclamando un compromiso con el medio ambiente debido a los altos niveles de contaminación que la industria genera. El grupo “AnimaNaturalis” realizó una protesta similar en Barcelona exigiendo una legislación en España contra el uso de piel animal en la fabricación de ropa y accesorios.

Como se ha mostrado, la creciente conciencia de parte de los consumidores sobre el uso de cuero y el impacto de la industria en el medio ambiente hace necesario la búsqueda de alternativas para los materiales usados en producción. H&M (2019) refleja esto a través de su declaratoria de sostenibilidad: “Promovemos el uso de fibra animal reciclada, así como apoyamos el desarrollo de materiales innovadores de origen distinto al animal que puedan ofrecer la misma calidad”. Por años se ha usado fibras sintéticas en paralelo al cuero animal, manteniéndose el problema de impacto ambiental debido a los químicos usados para su producción y el desecho que representan al final de su vida útil. Reconociendo tempranamente esta necesidad, en el 2014 Carmen Hijosa presentó un material producto de años de investigación: Piñatex. Este material similar al cuero representa una alternativa sostenible ya que se produce a base de las hojas de piña, residuos de las plantaciones que de otra forma terminarían pudriéndose o incineradas. No solo se aprovecha un desecho, sino que se ayuda a la economía local generando puestos de trabajo y mejorando la economía; tal como predica la declaración de

responsabilidad de su empresa Ananas Anam (2017): “Ananas Anam es una compañía con fines de lucro con un impacto social positivo y bajo impacto ambiental”.

Si observamos la producción de piña en el país, según cifras del Ministerio de Agricultura y Riego, esta ha tenido un crecimiento promedio de 4.86% durante el periodo 2013 – 2018, con una producción total de 548.4 mil toneladas en 15.9 mil hectáreas de cultivo. Resalta el departamento de Junín con el 74% en promedio de la producción total, seguido de La Libertad y Puno con el 5% y 4% respectivamente. Adicionalmente, de acuerdo al Plan Nacional de Cultivos (MINAGRI, 2018), durante el 2018 Agrobanco otorgó créditos por 9,3 millones de soles aproximadamente a agricultores, destinados a mejorar la tecnología actual esperando aumentar la productividad. Existe entonces la posibilidad de adecuar el modelo de negocio de Ananas Anam debido a la situación positiva del cultivo de piña en el país.

El mercado de calzado presenta una gran cantidad de competidores de calzado tradicional, tanto locales como extranjeros; y son precisamente las nuevas tendencias de consumo quienes exigen que se innove y se generen nuevos productos con el sello de sostenibilidad. La posibilidad antes indicada de emplear Piñatex como uno de estos materiales para la fabricación de calzado lleva entonces a considerar relevante la propuesta de producirlo y comercializarlo en Lima Metropolitana. Es la viabilidad estratégica de este caso de estudio la que se buscará determinar en el siguiente trabajo de investigación.



CAPÍTULO 1: ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para comprender el macroentorno en el que se desenvuelve el proyecto se pasarán a describir y analizar los siguientes factores: político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

1.1 Factor Político

Iniciando con el factor político, se debe resaltar los esfuerzos que realiza el gobierno peruano en el apoyo al desarrollo de ideas innovadoras. De esta manera en el 2014, a través del Ministerio de Producción (PRODUCE), el gobierno creó el Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (Innóvate Perú). Los objetivos de este programa son incrementar la innovación de los procesos productivos empresariales, impulsar el emprendimiento innovador y facilitar la absorción y adaptación de tecnologías para las empresas (PRODUCE, 2019). Este tipo de subvención se entrega bajo la modalidad de cofinanciamiento no reembolsable dentro de los distintos fondos que el programa maneja: Proyecto de Innovación para la competitividad, Fondo de Investigación y Desarrollo para la competitividad, Fondo MYPIME, etc. Al 2019, el programa ha cofinanciado más de 3400 proyectos por un monto aproximado de 1000 millones de soles; siendo 630 millones otorgados por el programa y la diferencia cubierta por los empresarios beneficiados (El Economista América, 2019).

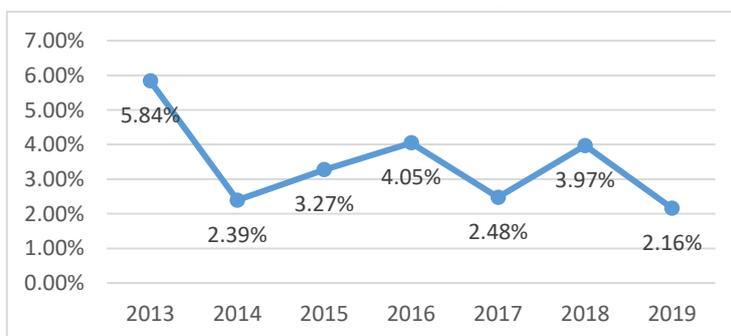
El programa maneja dos principales modalidades de cofinanciamiento: para empresas en marcha, con un año mínimo de operación; y apoyo a emprendimientos que como mínimo cuenten con un Producto Mínimo Viable (PMV) y clientes potenciales comprobados. El primero está orientado a fortalecer pequeñas, medianas y grandes empresas que busquen un mejor acceso a tecnologías o desarrollo de sus ideas de negocio. El segundo, por el contrario, se orienta a brindar capital semilla para que los emprendimientos culminen el desarrollo de los productos y se consoliden. Si bien, los montos máximos de financiamiento y porcentajes de reembolso varían entre modalidad y tipo de empresa; ambos permiten financiar consultorías, compra de activos fijos y desarrollo de tecnologías. Asimismo, ambos valoran el nivel de innovación en la propuesta, así como el impacto social y ecológico de estas (PRODUCE, 2019). Por lo tanto, el apoyo que brinda este programa resultaría importante para un proyecto de desarrollo de calzado a base de Piñatex, antes y durante la puesta en marcha, por presentar las características que estos programan valoran.

En cuanto a la estructura política del país, como elemento importante se puede mencionar la proximidad de las elecciones para el cambio de gobierno a realizarse en el 2021. Sin embargo, aún no se pueden vislumbrar intereses particulares de los posibles partidos a postular que puedan considerarse especiales de tener cuidado.

1.2 Factor Económico

Analizando ahora el factor económico, lo primero a evaluar es la evolución del Producto Bruto Interno (PBI) del país. Este ha venido creciendo en los últimos años de manera sostenida, aproximadamente un 3% anual, tal como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 1: Variación porcentual del PBI Perú 2013 – 2019

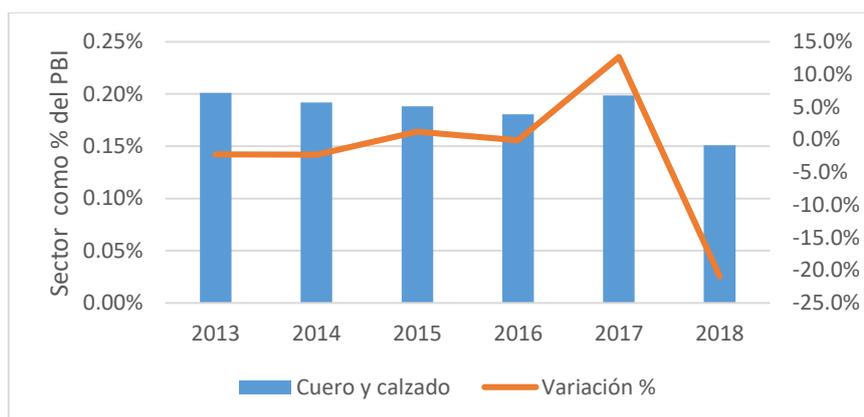


Fuente: (BCRP, 2020)

Siguiendo esta tendencia, la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI (BCRP, 2020) recoge que en enero del 2020 el sistema financiero, analistas económicos y empresas no financieras esperan un crecimiento del PBI de 3% el presente año. Desde luego, este crecimiento puede traducirse en una mejor situación y dinamismo económico nacional solo si se observa el mismo crecimiento en variables relacionadas, como el empleo o ingreso per cápita que se mostrarán más adelante.

Si observamos el comportamiento de los sectores de interés, vemos que en el caso del sector cuero y calzado existe una caída importante en el año 2018. En promedio, la contribución del sector al PBI nacional se encuentra en el 0.2%; y dado que el PBI muestra un crecimiento año a año, la variación porcentual muestra un desarrollo positivo hasta el 2017.

Gráfico 2: Cifras del sector cuero y calzado Perú 2013 – 2018



Fuente: (INEI, 2020)

Para entender los números del 2018, debemos revisar la balanza comercial del sector calzado. Tal como se indicó anteriormente, existe una relación ampliamente desbalanceada entre el nivel de exportaciones e importaciones que se realizan en el país; siendo este último mucho menor que el primero.

Gráfico 3: Balanza comercial de calzado 2012 – 2018 (Millones US\$ FOB)



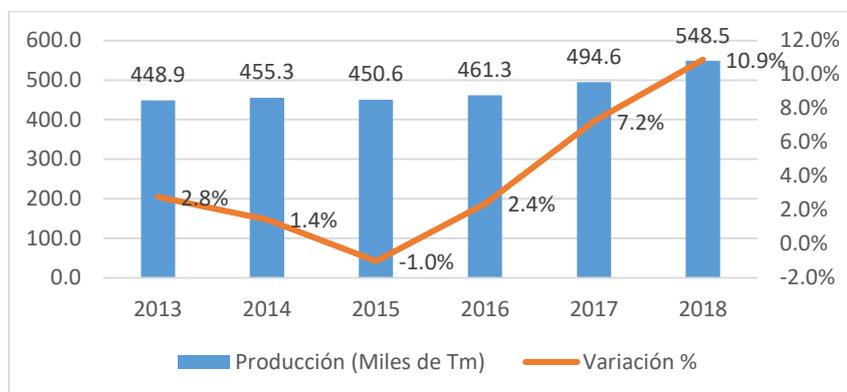
Fuente: (SIN, 2019)

Las exportaciones del 2018 prácticamente no variaron con respecto a las del 2017, mientras que las importaciones aumentaron un 9.3%. Esto aumentó el déficit neto de 380.5 a 417.9 millones de dólares. Como se sabe, uno de los componentes en el PBI explicado mediante el gasto es el neto de exportaciones menos importaciones; por lo que este aumento importante del déficit explica la disminución del PBI del sector calzado y su caída en un 20%.

Observando ahora el sector agricultura, vemos un crecimiento favorable relacionado con el cultivo de piña en el país. La producción viene creciendo aceleradamente desde el 2015, llegando en el 2018 a superar por 100 mil Tm a la del 2015: un tercio adicional de la producción que se tenía en ese año. Adicionalmente, existe la posibilidad de que los agricultores locales accedan a financiamiento por parte del gobierno a través del Fondo para la Inclusión Financiera del Pequeño Productor Agropecuario

(FIFPPA), aprobado en el 2019. Esto asegura las condiciones para que se mantenga su crecimiento en los años siguientes, lo que resulta favorable para el proyecto considerando que la piña será la materia prima base y la concentración de proveedores agilizará las negociaciones.

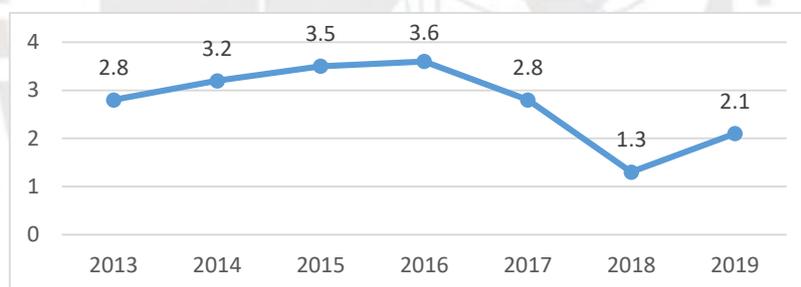
Gráfico 4: Cifras del cultivo de piña en el Perú 2013 – 2018



Fuente: (INEI, 2019)

Otro factor macroeconómico es la inflación, la cual se mide a través de la variación en el índice de Precios del consumidor (IPC). En el país, esta se ha desarrollado dentro del rango meta del BCRP del 1 a 3% anual. El banco a través de su política monetaria se encarga de supervisar que no existan fluctuaciones más allá del rango meta que puedan generar malestar en la economía reduciendo la capacidad de crecimiento en el largo plazo y desalentando la inversión. El hecho de que esta se haya mantenido estable refuerza la idea de que el crecimiento sostenido del PBI implique el crecimiento de la economía peruana en general.

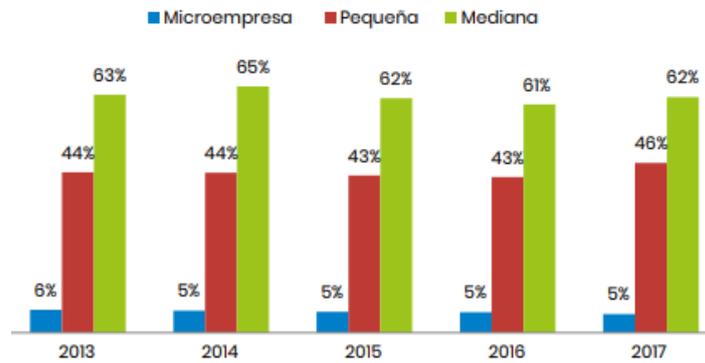
Gráfico 5: Evolución de la inflación en el Perú 2013 – 2019



Fuente: (BCRP, 2020)

Un punto importante a considerar es el nivel de acceso a financiamiento por parte de las pequeñas y medianas empresas. Esto debido a que como en todo proyecto de inversión, se requerirá iniciar con un capital de trabajo y, por ende, financiarlo mediante el aporte de los accionistas y mediante financiación bancaria. De manera a priori se espera que la financiación bancaria sea el 30% del capital de trabajo, contrastando con los porcentajes que ofrece el Estado a través de Innóvate. Durante la Expopyme 2019 el mismo presidente Vizcarra expresó: “Actualmente, solo 4 de cada 10 pymes formales acceden al crédito en el sistema financiero, lo que impide su desarrollo económico y la posibilidad de mejorar su productividad” (Gestión, 2019). Del total de empresas en el Perú cerca del 90% son pymes y estas generan casi la mitad del empleo total. Por lo tanto, resulta necesario evaluar mejorar la condición de los créditos para el beneficio de estas.

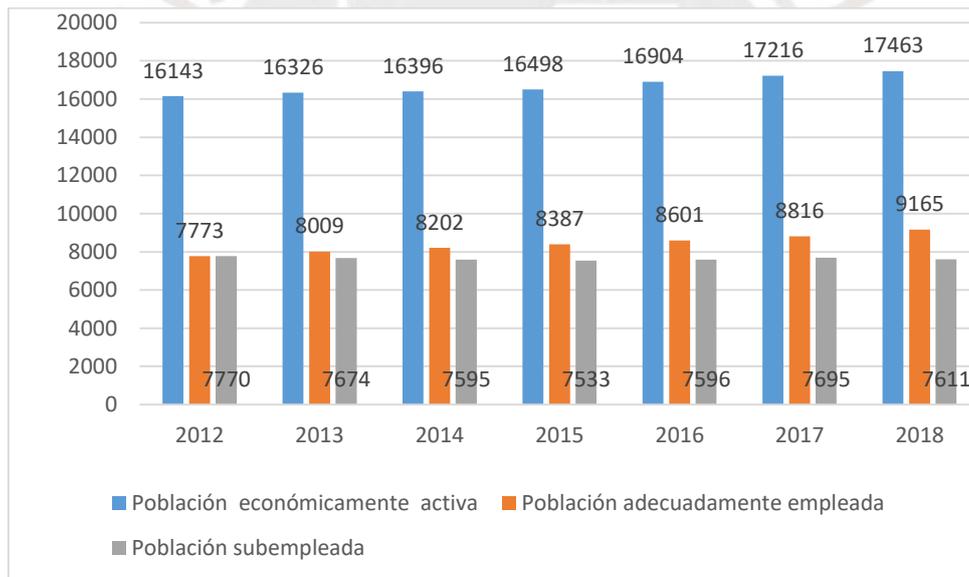
Gráfico 6: Inclusión financiera de empresas



Fuente: (Cámara de Comercio de Lima, 2019)

Finalmente, respecto al nivel de empleo actual, se tiene que la población económicamente activa del país crece anualmente a una tasa promedio de 1.3%, siendo en 2018 a 17.46 millones de personas. De manera complementaria se observa que la situación respecto a niveles de empleo y subempleo viene mejorando: la población adecuadamente empleada ha crecido a un promedio de 2.8% y la población subempleada disminuye a promedio de 0.3%. Estas cifras complementan las del PBI señalando el buen desarrollo económico del país.

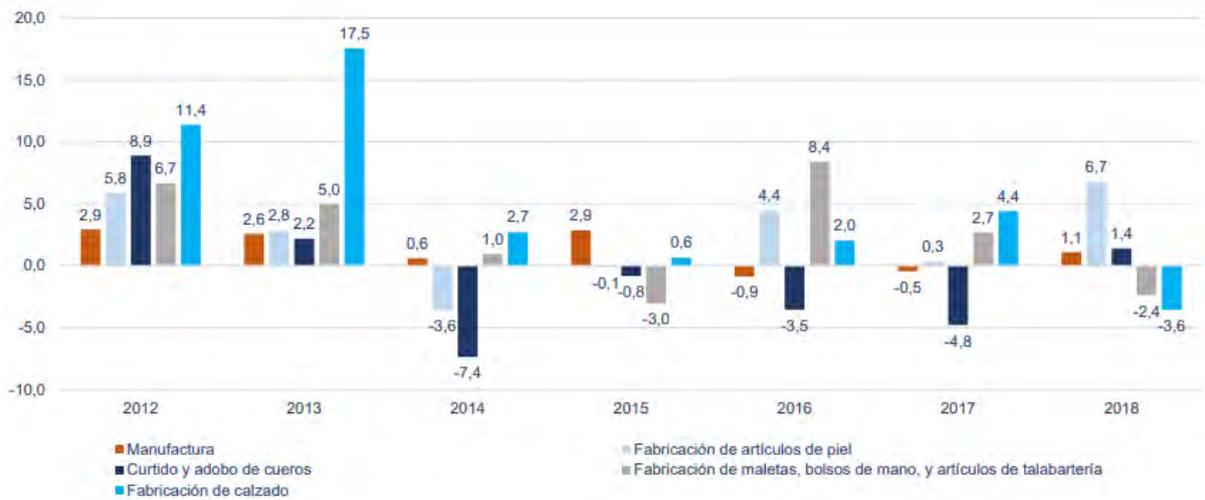
Gráfico 7: Población económicamente activa, adecuadamente empleada y subempleada (en miles)



Fuente: (INEI, 2019)

Sin embargo, la informalidad es una parte preocupante cuando se habla de empleo. En un informe realizado por el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN), se observa cómo el porcentaje de informalidad se ha mantenido en 72% desde el 2016 hasta el 2019. Las causas de esta son principalmente la diferencia positiva entre los costos de formalizar contra los beneficios otorgados por parte del estado; y la falta de concientización de los empresarios. El impacto negativo es debido a la disminución en el consumo que esta implica: los trabajadores perciben ingresos menores y sin beneficios adicionales. Asimismo, al no pagar impuestos, estas empresas representan menor recaudación y, por ende, menor gasto público. En el sector calzado, la formalidad venía creciendo hasta el 2017, con una ligera disminución en el 2018 debido a la necesidad de competir con los bajos precios de los productos importados (Cosavalente, 2019). Se requiere entonces seguir trabajando en políticas orientadas a resolver las causas de la informalidad laboral y que mejoren las condiciones de trabajo.

Gráfico 8: Evolución del empleo formal según ramas seleccionadas 2012 – 2018 (Var. % anual)

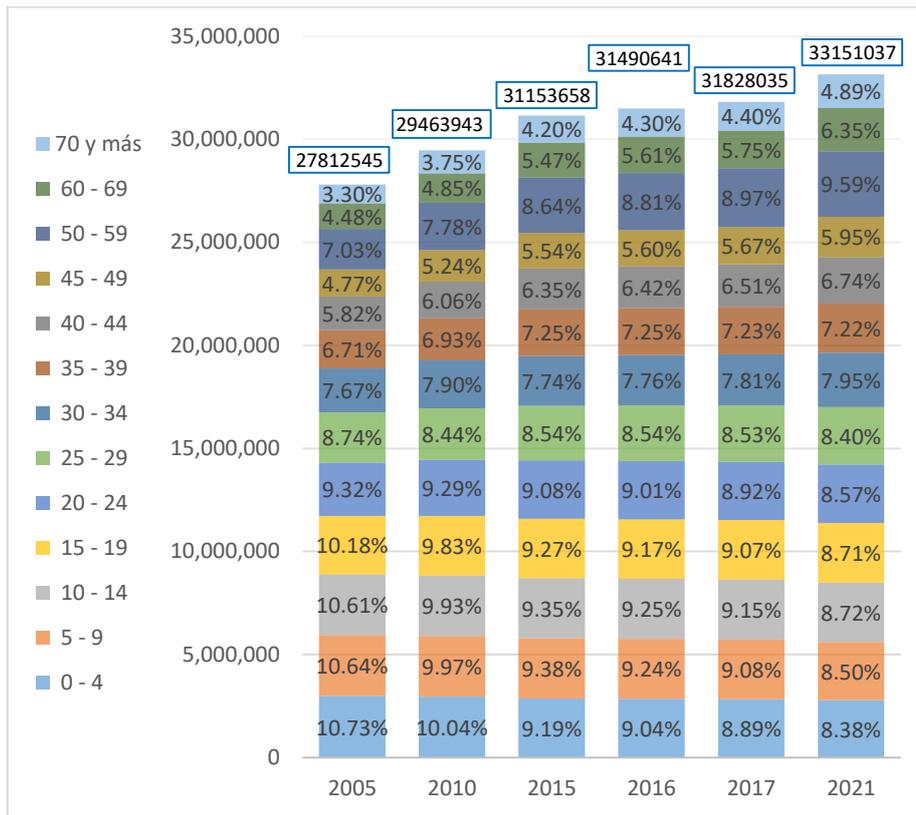


Fuente: (Cosavalente, 2019)

1.3 Factor Socio-Cultural

La población peruana en su total ha venido creciendo a razón cercana al 1% de manera anual desde el 2005, según cifras del INEI, y se espera que para el 2021 la población alcance la cifra de 33 millones 151 mil personas. Se observa una tendencia de crecimiento en la población mayor y una disminución en la población joven. Sin embargo, para el 2021 se estima el 50% de la población sea menor a 30 años y que 2/3 se encuentre por debajo de los 40 años de edad, lo que caracteriza al Perú como una población relativamente joven. Respecto a la composición en términos de género, la población se muestra homogénea con porcentajes estimados de 50.05% de hombres y 49.95% de mujeres para el 2021. Esto indica la existencia de un grupo importante de mano de obra joven, así como un bloque grande de potenciales clientes con las características propias de esas edades.

Gráfico 9: Distribución de la población peruana por grupo de edades



Fuente: (INEI, 2019)

A escala nacional, los niveles socioeconómicos en el Perú presentan grandes diferencias en la cantidad de personas que pertenecen a estos. Según el informe de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (APEIM) resalta la disminución del nivel socioeconómico (NSE) E, de 35.9% en el 2018 a 34.2% en 2019. Pese a ello igual se observa que más de la tercera parte del país pertenece a esta clase más baja, que se caracteriza por ingresos promedios mensuales de 1300 y situaciones precarias de vivienda. (Ipsos, 2020). Asimismo, se nota un aumento del NSE C del 25.6% a 26.7%.

Figura 1: Distribución de hogares según NSE 2019 Perú



Fuente: (APEIM, 2019)

Lima Metropolitana, sin embargo, muestra otra división de la población, con un 44.3% perteneciente al NSE C y 24% aproximadamente en los sectores B y D. La población está centrada en la clase media, con un ingreso promedio de 3970 soles mensuales. De este modo, a las características de edad y género podemos añadir la mayor presencia del NSE C.

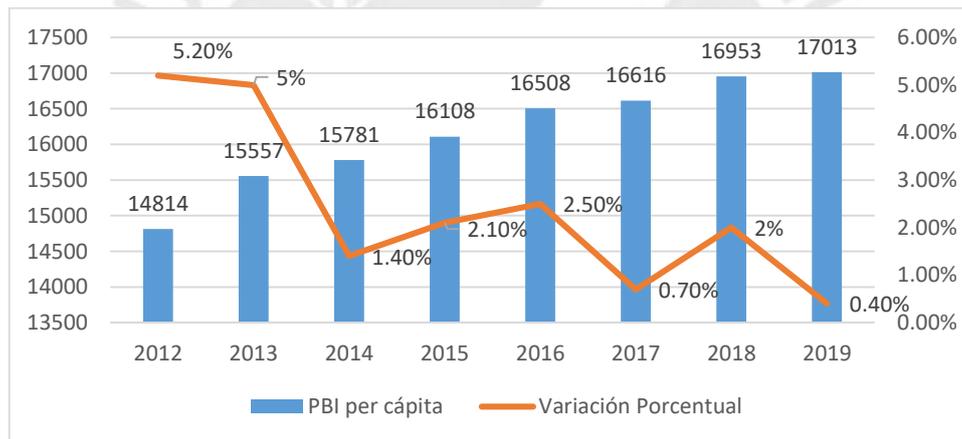
Figura 2: Distribución de hogares según NSE 2019 Lima Metropolitana



Fuente: (APEIM, 2019)

Respecto a la evolución del ingreso per cápita, este ha ido en aumento durante los últimos años, con una disminución de la variación porcentual pero que se mantiene positiva. Para el 2019 el nivel de renta per cápita alcanzó el valor de 17013 soles por persona, que representó un crecimiento de 0.4% comparado al 2018. Este crecimiento sostenido y la proyección de crecimiento del PBI ya mencionado es importante para el proyecto debido a que indica un mayor poder adquisitivo que la población, especialmente el NSE C según se vio en la distribución poblacional de Lima Metropolitana.

Gráfico 10: Evolución del ingreso per cápita y su variación porcentual 2012 – 2019



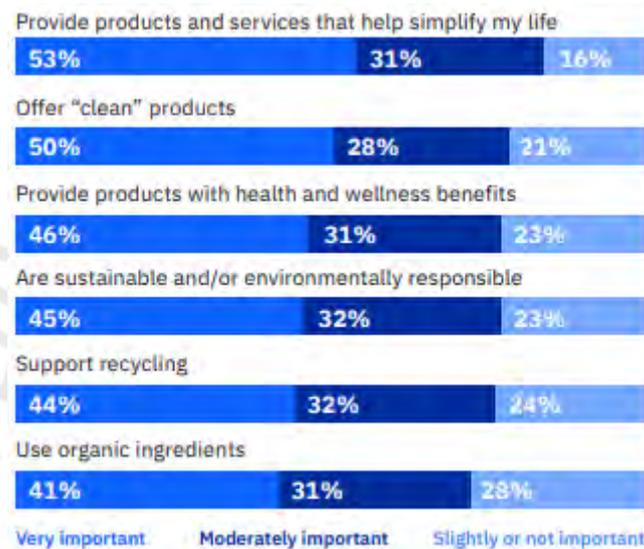
Fuente: (BCRP, 2019)

Las preferencias entre los consumidores los últimos años se caracterizan por seguir 2 tendencias. La primera es la creciente importancia del internet en la forma en que las personas realizan compras. Según un estudio de Linio (2019), empresa dedicada al comercio electrónico, durante el 2018 el Perú facturó un total de 4 mil millones de dólares, con un porcentaje de penetración de internet del 68% de la población. Tomando como ejemplo el sector electro, en el 2018 la cantidad comerciada online representó el 8% del total comerciado esperando que sea 10% el año pasado. Adicionalmente, el ticket promedio de compra en el canal online era un 30% mayor que el de las tiendas físicas (Gestión, 2018). El crecimiento mencionado no solo se muestra en el comercio local. La plataforma de compras online norteamericana TiendaMia indicó en el 2018 que el Perú ocupaba el segundo lugar en tamaño de mercado, con proyecciones que colocaban al Perú como el primer mercado en los meses siguientes. “Lo que encontramos en Perú fue una necesidad no satisfecha. Los clientes querían comprar cómodamente a distancia desde su hogar, oficina o cualquier lugar del Perú...” (Gestión, 2018). La importancia del internet no solo se ve de manera aislada en el comercio electrónico. De acuerdo con un estudio de Google (2018), el 61% de los compradores preferiría comprar en tiendas que tengan tanto físicas como virtuales. En el Perú, las cifras muestran que el 71% de los compradores realizan una investigación previa online de su compra, y el 94% señala que su decisión final de compra se vio

influenciada por la información que encontraron en internet: ya sea de su búsqueda previa o de la comparación con otros productos y opciones una vez estuvieron en la tienda física (El Comercio, 2018).

La segunda tendencia es la mayor conciencia social y ambiental de los compradores. Un estudio de IBM en el que se encuestó a 18980 compradores en 28 países reveló la importancia que el tema de sostenibilidad ha adquirido al momento de realizar decisiones de compra. Se encontró que más del 70% consideró importante que las marcas ofrezcan productos eco amigables, sean sosteniblemente responsables, apoyen el reciclaje y usen materiales orgánicos. Asimismo, más del 70% indicó que estaría disponible a pagar un precio adicional en cada uno de los factores en caso una empresa los tuviera (IBM, 2020). Esta tendencia del consumidor actual se confirma según un estudio de Euromonitor en el que identifica la reutilización de residuos y la protección ambiental como unos de las 10 tendencias en los consumidores para el 2020 (Euromonitor, 2020).

Figura 3: Atributos que los consumidores buscan en las empresas



Fuente: (IBM, 2020)

Figura 4: Disponibilidad de compradores a pagar adicional según atributo



Fuente: (IBM, 2020)

La región no es la excepción a esta tendencia global. En el 2018 Mercado Libre llevó a cabo un estudio en el que se entrevistó a 18000 personas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay. Se encontró que 9 de cada 10 personas encuestadas tiene presente el impacto ambiental de los productos que compra e influye en algunas de sus decisiones de compra. Asimismo, el 26% declaró estar dispuesto a pagar más por productos que consideren tener un impacto positivo en el ambiente. Las razones que los llevan a comprar dicho tipo de productos son la “buena calidad” y la “preocupación por el bienestar y futuro de las próximas generaciones” (Mercado Libre, 2019).

1.4 Factor Tecnológico

La evolución vertiginosa de la tecnología en la última década hace necesario evaluar aquellos aspectos que podrían afectar a nivel macro futuros proyectos a desarrollar. En primer lugar, se tiene la inversión en Investigación y Desarrollo. En el caso de Perú, la cantidad invertida en I+D como porcentaje del PBI ha venido creciendo desde el 2012, siendo en 2018 el 0.127% (Banco Mundial, 2019). Sin embargo, este valor es mucho menor que el promedio de la región, que se encuentra en 0.75%. “Perú debe incrementar su inversión en investigación para lograr una mayor tasa de crecimiento sostenible en el tiempo” afirmó el especialista de la división de competitividad e innovación del BID, Gustavo Crespi (El Peruano, 2019).

Gráfico 11: Inversión en I+D como porcentaje del PBI



Fuente: (Banco Mundial, 2019)

La importancia de invertir en I+D y actividades relacionadas a este es la capacidad de generar nuevas tecnologías que entreguen ventajas competitivas a las empresas locales; tanto en los procesos productivos como de gestión. Por ejemplo, en el 2014 se llegó a desarrollar en Ucrania un nuevo proceso de curtido de cuero para la industria de calzado. Tal como indican en los objetivos de la investigación, se buscaba desarrollar una nueva eco tecnología para la síntesis de cuero, que a la vez genere coproductos y mejore el ciclo de vida del producto; todo esto para aumentar el valor económico del proceso (Deselnicu et al., 2014).

La relación entre tecnología y los sectores productivos del país es un tema que el Ministerio de Producción ha abordado desde el año 1998 con la creación del primer Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica (CITE). La red de CITEs actualmente está compuesta de 27 CITEs públicos, 19 CITEs privados y 2 unidades técnicas. Están a cargo del Instituto Tecnológico de la producción y bajo el monitoreo del ministerio. El objetivo de la red CITE es “impulsar la innovación tecnológica, fomentar la investigación aplicada, la especialización, la transferencia tecnológica y la difusión de conocimientos tecnológicos en cada cadena productiva” (ITP, 2020). Este objetivo lo aplican en los variados sectores productivos: Pesquero, agroindustrial, indumentaria, madera forestal, etc. Una de las últimas inversiones de esta red fue un monto superior a los 7,7 millones de soles para la creación del CITE Oxapampa con el objetivo de aumentar la productividad de las empresas de la región Pasco. Respecto a las expectativas de la red, la Ministra de Producción Roció Barrios declaró: “La meta es llegar a los 42 mil servicios de transferencia tecnológica aportando al crecimiento competitivo del país y hacia 2021 se brindarán alrededor de 53 mil de estos servicios” (PRODUCE, 2019). De hecho, el primer CITE creado en 1998 estuvo relacionado al sector calzado, denominándose Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal). De este modo, pese al relativo poco porcentaje que se invierte en innovación, la existencia de esta red asegura que el sector calzado sea uno de los beneficiados directos.

Figura 5: Servicios de los CITE a las empresas



Fuente: (ITP, 2020)

Finalmente, en lo tecnológico, estamos viviendo una cuarta revolución industrial, o también denominada Industria 4.0. Esta revolución consiste en “combinar la producción avanzada y técnicas operativas con tecnología digital inteligente para crear un ambiente digital no solo interconectado y autónomo, sino que además pueda comunicar, analizar y usar la información para la toma de decisiones inteligentes” (Deloitte, 2017). Algunas tecnologías que involucra la Industria 4.0 son las impresoras 3D, inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad virtual, etc. Cada vez más empresas son las que orientan sus procesos al uso de estas tecnologías, pero en el caso de Perú aún se requieren mayores esfuerzos para integrarla a la realidad de la industria. El reporte del 2017 de competitividad global que publica anualmente el Foro Económico Mundial incluye como uno de los factores a evaluar la disposición tecnológica del país. Como se muestra en la imagen siguiente, nos encontramos por debajo de la mitad de países, situación que complica la transición y llegada de esta nueva revolución industrial.

Figura 6: Perú: Disposición tecnológica

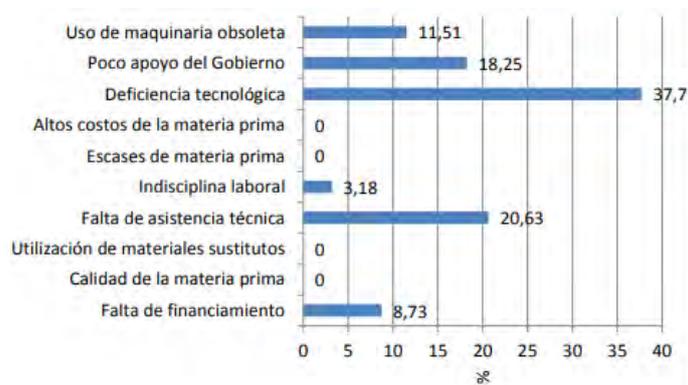
	Puesto/137 países	Puntaje
Noveno Pilar: Disposición tecnológica	86	3,7
Adopción tecnológica 1-7 (mejor)	84	4,3
Disponibilidad de últimas tecnologías	94	4,3
Absorción tecnológica a nivel empresarial	105	4,1
FDI y transferencia tecnológica	62	4,5
Uso de TICs 1-7 (mejor)	84	3,2
Usuarios de Internet (%pob)	88	45,5
Suscriptores de Internet de banda ancha (/100 pob)	81	6,7
Internet banda ancha (kb/s/usuario)	85	33,3
Suscriptores a banda ancha móvil (/100 pob)	66	62

Fuente: (Foro Económico Mundial, 2018)

En una entrevista realizada al CEO de Siemens Perú sobre la era de la digitalización (en el contexto de la industria 4.0) en el Perú, este comentó: “Ya se encuentra en ella, consciente o inconscientemente. Nos toca ver qué hace falta para reducir la brecha con los países más desarrollados” (El Comercio,

2018). Sobre esta realidad, Urcia (2014) identificó en su estudio sobre la competitividad e innovación de la industria de calzado en Trujillo los principales problemas:

Gráfico 12: Principales problemas de los fabricantes de calzado de El Porvenir – Trujillo



Fuente: (Urcia, 2014)

Los resultados obtenidos en las 252 empresas encuestadas muestran que los problemas con mayor frecuencia fueron la deficiencia tecnológica (37,7 %), una falta de asistencia técnica (20.63 %) y poco apoyo del gobierno (18.25 %). Estos son, precisamente, problemáticas que la red de CITE busca atacar. Con esto se identifica que el apoyo brindado por el gobierno es el adecuado si se compara con las necesidades de la industria; pero, se necesita que la información presente un mayor alcance para que sean más las empresas beneficiadas.

1.5 Factor Ecológico

Como todo país, Perú cuenta con diversas autoridades encargadas de llevar un monitoreo y control de la situación medioambiental. Entre ellas destacan dos: El Ministerio del Ambiente (MINAM) y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA). El primero tiene la función de generar las políticas y normas que garanticen el desarrollo y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Por su lado, la OEFA vela por el cumplimiento de la legislación ambiental en todos los niveles, sancionando u otorgando incentivos según los resultados de evaluaciones y fiscalizaciones. Se tienen entidades con funciones más específicas, tales como la Autoridad Nacional del Agua (ANA), Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), etc. En esa misma línea, se han generado diversas leyes en materia ambiental, siendo las más importantes la Ley N°28611 Ley General del Ambiente, Ley N°27314 Ley General de Residuos, Ley N° 28245 Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental, etc.; así como una serie de decretos y ordenanzas.

Sin embargo, pese a los esfuerzos desplegados para asegurar el cuidado ambiental en todos los aspectos y el aprovechamiento de los recursos de manera sostenible, existen deficiencias que indican la necesidad de nuevas estrategias. Según el Índice de desempeño ambiental publicado por la Universidad de Yale en el 2018, el Perú se encuentra en el puesto 64 de los 180 países considerados en el estudio, mostrando bajas puntuaciones en el tópico de salud ambiental.

Figura 7: Índice de desempeño ambiental Perú



Fuente: (Universidad de Yale, 2018)

Uno de las funciones específicas del MINAM es la formulación, planificación, ejecución y evaluación del Plan Nacional de Acción Ambiental. La última versión de este abarca el periodo del 2011 al 2021, estando cerca su cumplimiento y revisión de los resultados obtenidos. Las metas prioritarias son alcanzar un 100% de aguas residuales domésticas tratadas, 100% de residuos municipales dispuestos adecuadamente, 100% de ciudades prioridades que cumplan con sus estándares de calidad de aire, reducción a 0 de la tasa de deforestación, 100% de la pequeña minería y artesanal que maneje instrumentos de gestión ambiental. Si bien estos objetivos están alineados con las áreas a mejorar, se necesitan coordinaciones con todos los sectores en general involucrados en el impacto ambiental que se genera mediante el transporte urbano obsoleto en las ciudades, la minería informal, la tala ilegal de la Amazonía.

Respecto al tema energético, Perú tiene el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), que se encarga de formular y evaluar las políticas en materia de desarrollo sostenible de las actividades minero-energéticas. El ente supervisor es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minas (OSINERGMIN), y se cuenta con un Plan Nacional Energético que comprende el periodo de 2014 a 2025. En este plan se establece objetivos como una cobertura del 99% de la población con acceso a energía eléctrica, llegar a un 7% de energía eléctrica producida mediante energías renovables y aumentar la eficiencia energética actual (MINEM, 2014). Se observa entonces que aún se necesita trabajar en temas de eficiencia energética y energías renovables principalmente. El reporte de Indicadores Regulatorios para la Energía Sostenible del Banco Mundial nos ubicó en puesto 69 a nivel mundial y 11 en la región Latinoamérica y el Caribe.

Figura 8: Puntuación Perú – Indicadores de Energía Sostenible



Fuente: (Banco Mundial, 2018)

Mencionar también la situación del reciclaje. Según el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), en el 2018 se generó en promedio 18 mil toneladas de residuos en Perú, y de esto tan solo se recicló el 15%. Tal como menciona Kjeld Nielsen, director de comunicaciones de WWF: “La idea es reducir nuestro consumo siempre que sea posible; pero el reciclaje es, también, un primer paso hacia un planeta más sostenible” (WWF, 2018). Al respecto, se ha comenzado a tomar acción desde el MINAM. El 9 de mayo del 2020 se aprobó un decreto legislativo que modifica el manejo de residuos sólidos y vuelve obligatorio la separación y reciclaje desde los hogares. Acorde con la ministra del ambiente, la legislación “va a hacer que pasemos de esta cultura, donde nosotros tiramos la basura, a la cultura donde valorizamos los residuos desde la casa” (Gestión, 2020).

Todos los elementos antes mencionados se ven altamente presentes en la industria de calzado debido a que la industria de vestido en general “tiene impactos negativos en el ambiente a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, desde la obtención de las materias y procesado, transportes a tiendas y venta, hasta el fin del producto como desecho” (Hill, J. y Lee, H., 2012) Empezando por el curtido de cuero, el empleo de cromo para la obtención de este de por sí ya indica el impacto ambiental que el proceso genera, así como de manera indirecta el criado de ganado para este fin. En el caso de calzado sintético, su incapacidad para biodegradarse representa un problema al final del ciclo de vida del producto. Dado que los consumidores tienen un aumento en su sensibilidad hacia la sostenibilidad y las condiciones en que los productos son hechos, es esta la única opción viable para estas industrias: “La sostenibilidad abre nuevos mercados como una opción de largo plazo, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo” (Coste et al., 2018).

De esta necesidad nace el uso de materiales eco amigables. El objetivo: alternativas a materiales tradicionales, pero con impacto ambiental cero, que faciliten la economía circular y con consecuencias sociales y ecológicas positivas. Por ejemplo, en el 2019 el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) financió 4 proyectos que presentaron alternativas al uso de plástico regular. El mayor monto otorgado fue de 480 mil soles para la Universidad Nacional de Ucayali, para el proyecto “Aprovechamiento de los residuos sólidos de la industria de aceite de palma para fabricación de envases biodegradables para uso ornamental y agroforestal”. En Indonesia, la empresa Avani Eco produce y comercializa una bolsa hecha a base de mandioca, completamente degradable y compostable. No es solo un impacto ambiental, la empresa genera puestos de trabajo que apoyan a la economía local y mejora el estilo de vida de las personas. En la industria nacional, se tienen ejemplos de empresas con este mismo enfoque: Antarki es una empresa que produce lentes a base de bambú que emplea para la recuperación de áreas verdes en abandono; o Qaya, que produce carteras y variados accesorios con cuero a base de piel de pescado, aprovechando el desperdicio de la pesca y acuicultura.

1.6 Factor Legal

En el Perú la Remuneración Mínima Vital es un valor fijado mediante ley. El último aumento se realizó en 2018, poco antes de la salida del expresidente Kuczynski, pasando de 850 soles a los 930 soles actuales. La última evaluación para un posible aumento se realizó en enero del 2020, cuando el Premier Zeballos indicó que se esperaba el aumento se de en el primer trimestre de este año: “Lo manifestamos en su momento esto [el incremento] se debe dar en el primer trimestre del 2020.” (América Economía, 2020). Por un lado, el aumento de salario mínimo mejora las condiciones económicas del grupo de trabajadores que lo perciben, aumentando su capacidad adquisitiva y mejorando la calidad de vida. Por otro lado, se critica que pueda ser contraproducente y aumentar la informalidad en el sector laboral, debido a la incapacidad de las pequeñas empresas de pagar dicha remuneración. La última declaración al respecto fue hecha por la ministra de economía Maria Antonieta Alva en abril de este año, quien indicó que “no estamos en condiciones de comprometernos en un aumento de sueldo mínimo” (RPP, 2020). Esto refiriéndose a la situación que el país viene atravesando debido a la pandemia por el COVID-19. Es de esperarse sin embargo que una vez esta situación mejore se retome la evaluación del incremento y se haga efectiva.

Otro tema legal importante que se debe mencionar es la protección de la propiedad intelectual. A nivel mundial se tiene la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), que busca “llevar la iniciativa en el desarrollo de un sistema internacional de propiedad intelectual equilibrado y eficaz, que

permita la innovación y la creatividad en beneficio de todos” (OMPI, 2020). En el Perú dicha labor la resguarda el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). De los distintos tipos de propiedad intelectuales de interés las patentes y modelos de utilidad. Para que una invención sea patentable es necesario que cumpla 3 características fundamentales. Primero, presentar un elemento de novedad, es decir, que no forme parte del estado de la técnica. Segundo, debe apreciarse una actividad inventiva no evidente y debe tener una aplicación práctica. El sistema de patentes resulta positivo debido a que salvaguarda los derechos del creador, pudiendo este generar acuerdos o ventas que le permitan obtener ingresos; y dos, aumenta el conocimiento existente, que puede ser impulso para progresos incrementales. Un punto negativo puede ser que esa misma protección puede generar estancamiento en algunos sectores, como desarrollo de medicinas, por ejemplo.

El interés en este tipo de propiedad intelectual se debe a que, como creadora del Piñatex, Carmen Hijosa tiene registradas las patentes a nombre suyo y de su empresa Ananam Anas. La patente está basada en la invención de un proceso para la obtención de materiales textiles “no tejidos” naturales, con la aplicación específica en las hojas de piña. Ha registrado la patente en los distintos países en los que tiene o planea tener operaciones: Reino Unido, Estados Unidos, España, Portugal, etc. Dado que el caso de estudio emplearía material basado en dicho trabajo, existe la necesidad de solicitar una licencia sobre los derechos de la patente bajo pago de regalías.

Figura 9: Registro de Patente – Carmen Hijosa

1. [20130149512](#) NATURAL NONWOVEN MATERIALS US - 13.06.2013

Clasificación Internacional [B32B 5/02](#) ⓘ N° de solicitud 13699925 Solicitante [Hijosa Carmen](#) Inventor/a [Hijosa Carmen](#)

There is described a nonwoven material comprising a multilayered stack, the multilayered stack comprising discrete interconnected layers, each of the layers, which may be the same or different, comprising a composite fibre of from about 80 to 100% w/w leaf or stem fibre and from about 1 to 20% w/w of a polymer, wherein the polymer is fusible at a temperature of about 180° C. or less. There is also described a novel method of enzyme degumming leaf and/or stem fibres.

Fuente: (OMPI, 2013)

Finalmente, es necesario indicar que existen una serie de normas técnicas que las empresas productoras y comercializadoras de calzado deben cumplir tanto al producir como ofertar su producto. Dicha lista es manejada por el CITEccal mencionado anteriormente. Destacan las normas técnicas para el etiquetado de los zapatos, la correcta designación de tallas, métodos de ensayo para evaluar la resistencia de los materiales y los requisitos según tipo de calzado: caballero, dama, escolar, casual (CITEccal, 2016).

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para comprender la situación del microentorno en el que se desenvuelve el caso de estudio se empleará el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.1 Poder de negociación de los compradores

Se estima que anualmente en el Perú se comercializan 60 millones de pares de calzado, que incluye tanto la producción nacional como las importaciones, principalmente de China. La media de compra es 2,5 pares por habitantes, un promedio de compra cada 2 meses y un ticket promedio de compra es de 81 soles. Del total producido, el 98,6% se destina a la demanda interna y solo el 1.4% se exporta. La demanda final es del 92.3%, esto es, porcentaje de la producción nacional que termina como calzado en los hogares peruanos (ICEX, 2019).

Las dos principales razones para la adquisición de calzado indicado por los compradores son el precio y las promociones. Coste et al. (2018) incluso menciona que “el precio es un factor muy importante que influencia el comportamiento del consumidor, siendo incluso más crucial para mercados sostenibles”. Las prendas de vestir sostenibles son percibidas con un valor alto por parte de estos, por lo que estarían dispuestos a pagar un precio mayor.

Dado que el calzado es un durable presente en todos los hogares, y la gran cantidad de oferta que las personas pueden encontrar, el comprador tiene un fuerte poder de negociación. Si bien el planteado en el caso de estudio el producto se diferencia por la sostenibilidad e innovación detrás de este; el cliente puede optar por opciones que le brinden menores precios o promociones y enfocar su preocupación ambiental mediante otras actividades y decisiones: el tema económico es determinante en la mayoría de compradores peruanos, sobre todo en los NSE más bajos como se vio anteriormente.

Sobre el patrón de compra, dado que la venta de calzado está ligada a la compra de vestimenta en general, es de esperar que la venta y producción sea mayor durante festividades o épocas importantes: Año Nuevo, el inicio de año escolar, Fiestas Patrias. Urcia (2014) en su estudio comprobó esta estacionalidad al consultarle a los empresarios cuáles son los meses de mayor demanda y producción de calzado:

Figura 10: Meses de inicio de campañas de calzado

DETALLE	%
Enero	3.97
Febrero	17.86
Marzo	0
Abril	9.92
Mayo	0
Junio	0
Julio	22.62
Agosto	0
Setiembre	15.48
Octubre	0
Noviembre	0
Diciembre	30.15

Fuente: (Urcia, 2014)

Destaca entonces el mes de diciembre con las festividades de Navidad y Año Nuevo; Julio con Fiestas Patrias y febrero con el inicio de la campaña escolar. Esta estacionalidad va de la mano con el mayor ingreso que se genera debido al aumento de comercialización de la mayoría de sectores y, por ende, mayor población empleada; y al recibimiento de bonificaciones salariales de parte de los trabajadores formales.

2.2 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores para la fabricación del producto son los productores de piña. Se requiere tener una relación comercial clara con estos: a pesar de que el elemento a utilizar son las hojas de piña

desechadas luego de la cosecha y acondicionamiento de las piñas, es lógico que estos esperen una retribución al darlo como materia prima. El poder de negociación de estos puede considerarse regular. La causa es la poca cantidad de proveedores que concentran la mayoría de la producción de piña. Ya se había mencionado que Junín es responsable del 74% de la producción nacional, La Libertad el 5% y Puno el 4%.

Respecto a los proveedores de la maquinaria inicial necesaria para las operaciones, no se considera que estos tengan un poder relevante debido a que no existe necesidad de mantener relaciones duraderas con estos. Se puede encontrar la maquinaria requerida en variedad de precios y marcas, tanto en el mercado nacional como extranjero. Del mismo modo en el caso de los demás materiales necesarios, como los cordones o empaques.

2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Toda nueva empresa que quiera ingresar al sector calzado se va a encontrar con una serie de barreras de entrada. La primera es la alta competitividad del mercado tradicional. Como se mencionará más adelante, existen miles de micro, pequeñas y medianas empresas en el país dedicadas a la producción y comercialización de calzado. La nueva empresa no solo tiene que lidiar con los productores locales; además está toda la variedad de calzado que se importa anualmente y que manejan las grandes marcas ya establecidas en el país. Si bien existen expectativas de crecimiento de mercado debido al progreso de la clase media y el dinamismo de la economía, es importante que se tenga una estrategia de precios o diferenciación que resalte a la nueva empresa de la oferta actual.

Otra importante barrera es el tema de la financiación. Como se vio, el financiamiento a micro y pequeñas empresas es menor en el sector bancario comparado al otorgado a medianas y grandes empresas. Esto debido principalmente a los criterios de evaluación de las entidades para el otorgamiento de créditos que no consideran comportamientos estacionales del nivel de ventas, o la sobrevaloración de riesgos que tienen en el caso de las MYPES. Existen esfuerzos para la mejora de créditos a las MYPES a través de PRODUCE; y en el caso se traten de propuestas con un elemento innovador siempre es posible aplicar a los cofinanciamientos del CONCYTEC o del Ministerio como los señalados en el macroentorno.

Adicionalmente se necesita considerar las barreras tecnológicas y técnicas. Por un lado, se requiere que la tecnología a utilizar en el proceso productivo brinde a la empresa la competitividad necesaria para generar utilidades a la par de una buena eficiencia. Tal como se indica en la rivalidad entre competidores, existen diferencias entre las producciones de las empresas según su tamaño. Se debe encontrar el adecuado balance entre capacidad y costos. Finalmente, el proceso productivo y el producto final deben asegurar el cumplimiento de todas las normas técnicas existentes.

2.4 Amenaza de nuevos productos sustitutos

Dado que nuestro producto constituye una alternativa al mercado tradicional, puede indicarse que todos los productos actuales sobre calzado constituyen un sustituto. Los productos de calzado se encuentran divididos en 4 grandes grupos: Zapatos, que son el clásico calzado de vestir de cuero o material sintético más un leve taco en la suela. Zapatillas, que involucra el calzado para casa y deportivo. Botas o botines, calzado que cubre el pie y parte del tobillo que puede llegar hasta la rodilla. Y las sandalias que son calzado abierto y ligero. Por lo tanto, cualquier producto tradicional que este comprendido en este grupo, que se presente con una nueva propuesta de diferenciación y tenga el potencial de atraer el interés de los compradores se puede considerar como amenaza de producto sustituto. Esto tanto de origen nacional como internacional.

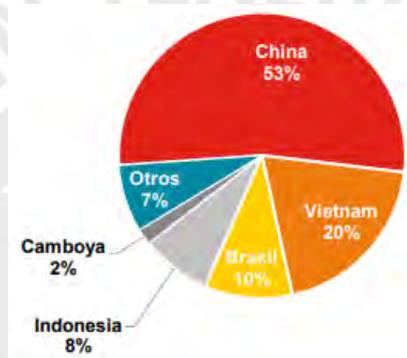
Las realidades en el Perú varían según la región, por lo que también podría considerar como una amenaza la adaptación de calzado usado en la Sierra y Selva en productivos con una propuesta. Finalmente, también es importante considerar el desarrollo de calzado a base de nuevos materiales eco amigables. Como se vio, existe la preocupación en el cliente para la generación de este nuevo tipo de productos y las iniciativas en otras industrias confirman que podrían desarrollarse en el mediano plazo.

2.5 Rivalidad entre competidores

La competencia en el sector calzado actual se encuentra dividida en 2 grandes grupos. Por un lado, se tiene el sector retail moderno presente en los distintos centros comerciales y tiendas propias. Por otro, está el mercado tradicional, conformado por las distintas MYPES que producen y comercializan calzado a nivel nacional. De acuerdo a cifras de Euromonitor (2018), el retail moderno tiene alrededor del 20% de participación de mercado, mientras que el mercado tradicional el 80% restante. (PerúRetail, 2018).

Para tener una noción del nivel de competitividad, según la Sociedad Nacional de Industrias, en el 2018 existían un total de 3669 empresas dedicadas a la fabricación de calzado. Las microempresas constituyen el 88% de las empresas productoras en este sector, con una producción inferior de 40 pares al día y responsables del 24% de la producción. Las pequeñas empresas con el 36% de la producción total y una capacidad de producción aproximada de 250 pares al día. Las empresas medianas producen el 40% restante y producen 700 pares al día en promedio. (SIN, 2018). Además de la producción local, están los productos originados por las importaciones. Como se vio en el factor económico, la balanza comercial negativa se debe principalmente al flujo de calzado desde China; pero desde luego, existen otros países. La composición se muestra a continuación:

Figura 11: Origen de las importaciones de calzado hacia Perú 2016 – 2018



Fuente: (ICEX, 2019)

Geográficamente, el 60% de las empresas está ubicada en Lima, en Villa Salvador y Rímac. Un 20% se ubica en el distrito de El Porvenir en Trujillo y un 15% en Arequipa. Como se puede notar, existe gran cantidad de productores de calzado tradicional. Respecto a calzado diferenciado, existe una alternativa con modelo sostenible en el mercado: Eveja EcoFashion. Esta empresa trabaja con comunidades de la selva para producir calzado a base de caucho silvestre en la suela y materiales como algodón reciclado, teniendo bajo impacto ambiental y apoyando a estas comunidades. Las grandes marcas también son conscientes de la necesidad de cubrir este nuevo nicho de compradores: Nike lanzó para la temporada primavera 2020 su colección Space Hippie. Se compone de 4 modelos de zapatillas, realizadas con materiales reciclados de las fábricas y con mínimas cantidades de emisión de carbono durante su producción.

CAPÍTULO 3: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Con base en el análisis del macroentorno y el microentorno realizado, se construirá y analizará la Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para obtener los lineamientos estratégicos de la empresa.

3.1 Misión

Somos una empresa que ofrece calzado de calidad a base de Piñatex, generando un impacto positivo social con conciencia ambiental.

3.2 Visión

Ser la empresa líder en fabricación de calzado con material alternativo de la región, ejemplo de sostenibilidad y que fomente el crecimiento del sector.

3.3 Valores

Calidad: ofrecemos dar a los clientes la mejor calidad que el material Piñatex ofrece, reflejándose el precio del producto en ello.

Responsabilidad corporativa: conscientes de nuestro rol en la sociedad, la gestión ambiental para una mínima huella de carbono, la búsqueda de un impacto social positivo y la importancia que nuestros trabajadores y clientes merecen son pilares fundamentales de la empresa.

Compromiso: nos comprometemos a perseguir los objetivos mencionados, a cumplir con los compromisos con nuestros clientes y aspirar a crecer continuamente.

3.4 Análisis FODA

A continuación, se presenta la matriz FODA correspondiente al proyecto:

Figura 12: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FACTORES EXTERNOS
	F1: Primer producto sostenible a base de piña en el sector calzado. F2: Relativo bajo precio de la materia prima a usar. F3: La obtención de la licencia sobre la patente asegura el dominio único del material en el país. F4: Conocimiento del proceso productivo y estándares para la fabricación de calzado. F5: Fuerte propuesta de valor: innovación, sostenibilidad e impacto social.	O1: Creciente demanda de productos sostenibles en la región, debido a mayor consciencia de compradores. O2: Crecimiento económico de potenciales clientes (NSE, Renta per cápita) O3: Oportunidad de financiación por parte del gobierno para proyectos que involucren innovación. O4: Acceso a tecnología y capacitaciones a través del CITEccal. O5: Posibilidad de usar redes sociales e internet para marketing a bajo costo.	

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1: Productos sustitutos consolidados en el mercado.</p> <p>D2: Gran cantidad de ofertantes de productos sustitutos tradicionales.</p> <p>D3: Potenciales proveedores de materia prima alejados, complicando la logística.</p> <p>D4: Necesidad de cumplir gran cantidad de normas técnicas para iniciar la comercialización del producto.</p>	<p>A1: Dificultades para acceder a financiación bancaria en primera instancia.</p> <p>A2: Posibilidad de aumento del salario mínimo en el mediano-largo plazo.</p> <p>A3: Firma de acuerdos comerciales que compliquen la situación del sector (importaciones).</p> <p>A4: Dificultades para la gestión de la licencia en el sistema de patentes.</p>

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las estrategias

F1-O1-O2-05: Aprovechar la existencia de un mercado creciente que está iniciando para la colocación de nuestro producto y establecimiento firme, aspirando a ser una marca consolidada en el mediano plazo. El uso de las redes sociales será importante para un primer crecimiento.

F1-F5-D1-D2: Desarrollar una estrategia de diferenciación que le permita al comprador identificar el valor agregado que nuestro producto ofrece por sobre el calzado tradicional.

F1-F5-A4: Al igual que con el mercado local, la estrategia de diferenciación permitirá distinguir el producto del caso de estudio del calzado tradicional importado. En caso el producto importado sea también sostenible, ahondar en el impacto social local generado.

F2-D3: Gestión con los proveedores para aprovechar economías de escala en el transporte de la materia prima. Esto permitirá mantener bajos los costos relacionados a la materia prima y ser más competitivos al poder establecer precios que capten la demanda existente.

F3-A4: Se deberá conocer a profundidad el proceso para solicitar la licencia sobre una patente. Realizar el seguimiento y cumplimiento de los requisitos de manera que la gestión sea lo más limpia y rápida posible.

O2-A2: El aumento del salario mínimo y su repercusión en el gasto por planilla en la empresa debe gestionarse mediante la mayor capacidad adquisitiva del mercado que perciba dicho ingreso. En el momento en que se haga efectivo, intensificar la publicidad para mitigar el impacto y aumentar la participación de mercado en dicho momento.

O3-A1: Manejar la posible dificultad inicial de acceso a un crédito en el sistema financiero mediante solicitudes de apoyo a entidades gubernamentales que fomentan la innovación y el emprendimiento.

F4-O4: Aprovechamiento de la ayuda que CITEccal brinda a pequeñas empresas para cumplir de mejor manera con los requisitos que previamente conocemos para la producción de calzado.

O4-D4: Mismo sentido de la estrategia anterior, emplear la asesoría y apoyo que esta entidad brinda para asegurar el cumplimiento de los requisitos.

3.5 Objetivos estratégicos

- Obtener una participación de mercado del 8.5% en el primer año, con un crecimiento de 1.5% durante los siguientes años durante el horizonte de evaluación.
- Realizar un trabajo de diferenciación exhaustivo que identifique y destaque a nuestro producto por sobre el calzado tradicional.

- Obtener la financiación necesaria para el inicio de operaciones a través del sistema financiero y programas fomentados por el Estado, con un mínimo del 40% del capital necesario.
- Gestión con los proveedores de la materia prima para lograr un costo de materia prima más transporte no mayor al 15% del valor del producto.
- Buscar establecer una alianza estratégica con la red CITE, que permita beneficiarnos con acceso a tecnología y asesoría para el cumplimiento de la normativa técnica.

3.6 Estrategia competitiva: Diferenciación

Porter (2008) define una estrategia competitiva como “tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión.” Identifica que existen tres principales estrategias, siendo lo general centrarse en el desarrollo y consolidación en una de estas: Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Para la determinación de la mejor estrategia se empleó además de los elementos identificados en los análisis del macro y microentorno, la matriz Ansoff de estrategias de crecimiento:

Figura 13: Matriz Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: (Ansoff, 1957)

Dado que el mercado de calzado es uno ya existente, y el producto es técnicamente nuevo (distinto al de calzado tradicional); la estrategia seleccionada es el desarrollo de nuevos productos. Esta estrategia responde al cambio constante que existe en los mercados y que genera oportunidades para desarrollar productos que cubran las nuevas necesidades. Como se identificó, este es el caso de la industria del calzado: los consumidores adquieren mayor conciencia sobre la sostenibilidad que debe involucrar la obtención del calzado y se inclinan por productos que lo demuestren. Se necesita por ende que el nuevo producto destaque de los ya existentes con características reconocidas como valiosas por los nuevos consumidores. Es por ello que se escoge la estrategia competitiva de diferenciación como aquella de mayor prioridad.

La ventaja de esta estrategia es que es útil para conseguir rendimientos superiores al promedio: los clientes son leales a la marca al percibir el producto como algo único y disminuye la sensibilidad al precio (Porter, 2008). Muchas veces esta diferenciación ocurre de manera natural cuando se es el primero en llegar al mercado con este producto, pero también puede desarrollarse estudiando el mercado objetivo. Otra ventaja de esta estrategia es que permite prescindir de la posición de costos bajos: por un lado, se tienen mayores ingresos dada la sensación de exclusividad y propuesta de valor; y por otro, se esperaría tener un mayor gasto en investigación y desarrollo para lograr que el producto exitoso. Ambas son situaciones previamente identificadas, por lo que se refuerza la viabilidad de esta estrategia en el caso de estudio.

CONCLUSIONES

- La producción y comercialización de calzado a base de Piñatex en Lima Metropolitana es estratégicamente viable. Las características observadas a nivel de macro y microentorno indican que una estrategia de diferenciación sería la más óptima para asegurar el éxito del producto y su consolidación en el mercado local. La principal fortaleza de la propuesta de valor radica en la sostenibilidad e imagen: impacto ambiental y social positivo a lo largo de toda la cadena de valor.
- El macroentorno se caracteriza por un contexto económico favorable. Esto se refleja a través del crecimiento sostenido del PBI nacional, el aumento del ingreso per cápita y las mejoras de los indicadores de empleo formal y población económicamente activa. Asimismo, se observa una creciente tendencia en los consumidores hacia la búsqueda de productos sostenibles y un mayor uso de tecnologías de la información para la búsqueda y compra de productos.
- Las principales dificultades a nivel del macroentorno son el acceso a financiamiento bancario y el acceso a tecnologías adecuadas que favorezcan la productividad de las empresas. El estado reconoce la importancia de trabajar a favor de los emprendedores, por lo que existen programas de acompañamiento y financiamiento que buscan reducir esta brecha. Como ejemplo está el programa de financiamiento Innóvate y la red CITE de acceso a la tecnología.
- El microentorno se caracteriza por una fuerte rivalidad entre los competidores actuales y el alto poder de negociación de los consumidores. El elemento más importante en el mercado de calzado actual es la gran cantidad de productos importados de países como China o Brasil. Esto pone en desventaja a los productores nacionales debido a la diferencia de tecnologías y costos. Por su lado, al existir una alta oferta, los consumidores tienen libertad de cambiar su decisión de compra si no existe un elemento de fidelización claro.
- Las barreras de entrada identificadas hacen que las amenazas de nuevos productos o competidores sean de mediana magnitud, con mayor probabilidad de ocurrencia en el mediano plazo. Esto principalmente del lado del desarrollo de nuevos materiales ecoamigables, que es hacia donde la industria del calzado y la moda en general se dirigirá en los próximos años.
- En relación a los proveedores, se concluye que se puede aprovechar el crecimiento del sector y la novedad de la propuesta para negociar términos de precio y volumen de la materia prima que favorezca la rentabilidad: se puede buscar aprovechar economías de escala en materia de transporte, así como descuentos por volumen de compra.

RECOMENDACIONES

- Realizar un estudio de mercado a futuro con información primaria que permita validar la tendencia de mercado encontrada. Se pueden emplear entrevistas o *focus group* que recogen las opiniones del mercado objetivo previamente identificado. Será importante incluir preguntas que permitan construir un adecuado plan de marketing.
- Dado que el estudio estratégico no incluye la situación actual debido a la pandemia de COVID-19 que se vive actualmente; sería adecuado evaluar si esta tendrá implicancias o no en el mediano plazo que se esperaría ejecutar el proyecto estudiado. Identificar si las tendencias del mercado se mantienen o cuales recién aparecidas podrían aprovecharse: comercio online, por ejemplo.
- Los estudios posteriores a este estudio estratégico tienen que seguir el mismo lineamiento desarrollado en el capítulo tres, los cambios deberán justificarse con nueva información relevante que lo apoye.



BIBLIOGRAFÍA

- Adriano, C. (2019). Definiciones y Repercusiones de la Informalidad. Recuperado de: <http://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Definiciones-y-Repercusiones-de-la-Informalidad-DT-2020-01.pdf>
- América Economía. (2020). Gobierno de Perú dice que el aumento del salario mínimo se concretaría en marzo. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/gobierno-de-peru-dice-que-el-aumento-del-salario-minimo-se-concretaria-en>
- Ananas Anam. (2017). Responsibility. Recuperado de: <https://www.ananas-anam.com/responsibility/>
- Angus, A. & Westbrook, G. (2019). Bienestar animal: Principal preocupación del consumidor consciente. Recuperado de: <https://blog.euromonitor.com/bienestar-animal-principal-preocupacion-del-consumidor-consciente/>
- Ansoff H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 35, pp.113-24
- APEIM. (2018). Niveles Socioeconómicos 2018. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- APEIM. (2019). Niveles Socioeconómicos 2019. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). Producto bruto Interno (millones de soles constantes de 2007) – PBI Global [Base de datos]. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/trimestrales/resultados/PN37692AQ/html/2012-1/2019-4/>
- Banco Mundial. (2018). Regulatory Indicators for Sustainable Energy. Recuperado de: <https://rise.worldbank.org/scores>
- Banco Mundial. (2019). Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI) [Base de datos]. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2018&name_desc=false&start=2012
- BCRP. (2019). PBI per cápita [Base de datos]. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04862AA/html/2012/2019/>
- BCRP. (2020). Inflación [Base de datos]. Recuperado de: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/inflacion>
- Chávez, M. (2019). Importaciones de Calzado perjudican a la industria nacional. Recuperado de: https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r908_2/comercio%20exterior.pdf
- CITEccal. (2016). Listado de normas técnicas de calzado. Recuperado de: <http://citeccal.itp.gob.pe/wp-content/uploads/2016/03/Listado-de-Normas-T%C3%A9cnicas-de-Calzado.pdf>
- CONCYTEC. (2019). Financiamos cuatro proyectos para reemplazar el plástico con biodegradables. Recuperado de: <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1644-financiamos-cuatro-proyectos-para-reemplazar-el-plastico-con-biodegradables>
- Contreras, M. (2018). Carmen Hijosa, la mujer que convierte las piñas en zapatos. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2018/05/18/eps/1526643160_179213.html
- Cosavalente, I. (2019). Perú: Situación actual del sector cuero y calzado”. Recuperado de: <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](#)

- Coste et al. (2018). Innovation and Sustainability in the Luxury Fashion and Fabrics Industry. Models for Sustainable Framework in Luxury Fashion, pp 11 – 34.
- Cotteleer, M. y Sniderman, B. (2017). Forces of change: Industry 4.0. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4323_Forces-of-change/4323_Forces-of-change_Ind4-0.pdf
- Deselnicu et al. (2014). Innovative Materials and technologies for sustainable production in leather and footwear sector. Recuperado de: <https://search.proquest.com/openview/0d4a25d0865999ce68a0faa215d45c2d/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2050141>
- Dominguez, S. (2017, 1 de octubre). Entrevista con Adriana Ríos. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia-sector-calzado-apuesta-una-mayor-innovacion-para-exportar-59809.aspx>
- El Comercio. (2018). Google: 94% de peruanos decide una compra basado en lo que investiga en Internet. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/google-94-peruanos-decide-compra-basado-investiga-internet-noticia-549163-noticia/?ref=ecr>
- El Comercio. (2018). Industria 4.0: “En el futuro, nuestra función será digitalizar los procesos”. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/publireportaje/industria-4-0-futuro-nuestra-funcion-sera-digitalizar-procesos-noticia-549578-noticia/?ref=ecr>
- El Economista América. (2019). A través de Innóvate Perú se han invertido S/ 1000 millones en proyectos de innovación. Recuperado de: <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10214426/11/19/A-traves-de-Innovate-Peru-se-han-invertido-S-1000-millones-en-proyectos-de-innovacion.html>
- El Peruano. (2019). Perú debe incrementar inversión en investigación. Recuperado de: <https://www.elperuano.pe/noticia-peru-debe-incrementar-inversion-investigacion-78065.aspx>
- Euromonitor. (2020). Top 10 Global Consumer Trends 2020. Recuperado de: <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2020-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>
- Foro Económico Mundial. (2018). The Global Competitiveness Report 2017 – 2018. Recuperado de: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Gestión. (2018). Perú será el mercado con más compras online de Sudamérica el 2019. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/peru-sera-mercado-compras-online-sudamerica-2019-251581-noticia/?ref=gesr>
- Gestión. (2019). Martín Vizcarra: “apenas 4 de cada 10 pymes acceden a financiamiento”. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/martin-vizcarra- apenas-4-de-cada-10-pymes-acceden-a-financiamiento-noticia/>
- Gestión. (2020). Reciclaje y separación de residuos sólidos serán obligatorios en hogares. Recuperado de: <https://gestion.pe/peru/reciclaje-y-separacion-de-residuos-solido-sera-obligatorio-en-los-hogares-anuncia-ministra-munoz-nndc-noticia/>
- H&M Group. (2019). Animal welfare. Recuperado de: <https://hmgroupp.com/sustainability/circular-and-climate-positive/animal-welfare.html>
- Hill, J. y Lee, H. (2012). Young Generation Y consumers’ perceptions of sustainability in the apparel industry. Journal of fashion marketing and management, 16(4), pp 477 – 491.

- IBM. (2020). Meet the 2020 consumers driving change. Recuperado de: <https://www.ibm.com/downloads/cas/EXK4XKX8>
- INEI. (2019). Población económicamente activa, adecuadamente empleada y subempleada [Base de datos]. Recuperado de: <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- INEI. (2019). Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad. [Base de datos]. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap03021.xlsx
- INEI. (2019). Producción agropecuaria, según principales productos [Base de datos]. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap13002_1.xls
- INEI. (2019). Valor Agregado del Sector Manufactura, según clase de actividad económica (a precios constantes de 2007) [Base de datos]. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap16003_1.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). Producción de las industrias textiles, cuero y calzado, papel y edición e impresión [Base de datos]. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/cap16009_1.xlsx
- Instituto Tecnológico de la Producción. (2020). Bienvenidos al CITE. Recuperado de: <https://www.itp.gob.pe/nuestros-cite/>
- IPSOS. (2020). Características de los niveles socioeconómicos del Perú. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>
- La República. (2019). Peruanos gastan en promedio hasta 121 soles en tiendas de ropa y calzado. Recuperado de: <https://larepublica.pe/economia/1406031-peruanos-gastan-promedio-s-121-tiendas-ropa-calzado/>
- Linio. (2019). Índice mundial de comercio electrónico. Recuperado de: <https://www.linio.com.pe/sp/indice-ecommerce>
- McAteer, J. (2018). Want to upgrade your in-store experience? Here's what you can do. Recuperado de: <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/online-to-offline-marketing/>
- Mercado Libre. (2019). Mercado Libre lanza la primera sección permanente de productos sustentables. Recuperado de: <https://ideas.mercadolibre.com/ar/noticias/productos-sustentables/>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2018). Plan Nacional de Cultivos. Campaña Agrícola 2019 – 2020. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471867/Plan_Nacional_de_Cultivos_2019_2020b.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). Serie de Estadística de Producción Agrícola (SEPA) [Base de datos]. Recuperado de: http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult
- Ministerio de Energía y Minas. (2014). Plan Energético Nacional 2014 – 2025. Recuperado de: http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/Presentacion_2014-2025.pdf
- Ministerio de la producción. (2019). Emprendimiento. Recuperado de: <https://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-emprendimiento>
- Ministerio de la Producción. (2019). Historia. Recuperado de: <https://innovateperu.gob.pe/quienes-somos/historia>
- Ministerio de la Producción. (2019). PRODUCE invirtió más de S/. 7.7 millones en CITE Agroindustrial en Oxapampa. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/50106-produce-invirtio-mas-de-s-7-7-millones-en-cite-agroindustrial-en-oxapampa>

Ministerio del Ambiente. (2011). Plan Nacional de Acción Ambiental. Recuperado de: http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Molina, C. (2019). Ficha Sector. Calzado en Perú. Recuperado de: https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019

Nexos+1. (2019). Mercado de ideas. Recuperado de: <https://nexomasuno.pe/mercadoideas/>

OMPI. (2020). PATENTSCOPE [Base de datos]. Recuperado de: https://patentscope.wipo.int/search/es/result.jsf?_vid=P11-KAM69B-09293

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (s.f.). ¿Qué es la propiedad intelectual? Recuperado de: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf

Peñaranda, C. (2019). MYPES con poco acceso al financiamiento. Recuperado de: <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/la%20camara-23-04-19.pdf>

PerúRetail. (2018). Perú: El 80% de la venta de calzado se da a través el canal tradicional. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/peru-venta-calzado-demanda-canal-tradicional/>

Porter, M. (2008). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Patria, México.

Prada Group. (2019). The Prada Group announces fur-free policy and joins the international fur free retailer program. Recuperado de: <https://www.pradagroup.com/en/sustainability/environment-csr/pradagroup-fur-free.html>

RPP. (2020). MEF: No estamos en condiciones de comprometernos con un aumento de sueldo mínimo. Recuperado de: <https://rpp.pe/economia/economia/mef-no-estamos-en-condiciones-de-comprometernos-con-un-aumento-de-sueldo-minimo-noticia-1259162?ref=rpp>

Sociedad Nacional de Industrias. (2019). Reporte Sectorial. Industria Calzado. (Nº02 – 2019). Recuperado de <https://www.sni.org.pe/febrero-2019-industria-calzado/>

Trigoso, M. (2018). Ticket de compra de categoría electro e-commerce se elevó 17% este año. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/ticket-compra-categoria-electro-e-commerce-elevo-17-ano-252467-noticia/?ref=gesr>

Universidad de Yale. (2018). Environmental Performance Index. Recuperado de: <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-country-report/PER>

Urcia, M. (2014). Cultura de la innovación y su influencia en la competitividad en la industria del calzado del distrito El Porvenir, Trujillo. [Tesis para optar el grado académico de doctor en planificación y gestión]. Recuperado de: <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/5615/Tesis%20doctorado%20-%20Manuel%20Urcia%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WWF. (2018). Casi el 90% de la basura diaria generada no se recicla. Recuperado de: <https://www.wwf.org.pe/?uNewsID=328101>