

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**ESTUDIO ESTRATÉGICO PARA UNA PLANTA DE CALZADO
FEMENINO PERSONALIZABLE EN LIMA METROPOLITANA**

**Trabajo de investigación para obtener el grado académico de
BACHILLER EN CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

AUTORA:

Karla Marisel Santiago Vargas

ASESORA:

Gabriela Keiko Nakama Hokamura

Lima, diciembre, 2020

RESUMEN

Perú es el cuarto productor de calzado de América del Sur (CCEX); sin embargo, presenta una balanza comercial negativa desde el año 2010. La mayor cantidad de las importaciones provienen de China y Brasil, cabe resaltar que la concentración de ventas de la importación de Brasil se encuentra en el 70 % del público de NSE D y E, según lo declarado por Haroldo Ferreira, presidente de Abicalçados, durante la feria Zero Grau a La República, en 2019, además la mayoría de las importaciones son calzados con un precio bajo o generalmente son zapatillas. Es por ello por lo que se analizará la viabilidad de comercializar y producir calzado de dama de cuero original para mujeres de NSE A y B; este grupo representa el 52% de compradores online (GFK, 2017); además, según la consultora Invera, la compra de los NSE A y B es realizada por impulso, no son planificadas, generalmente son más por un evento social (Gestión, 2016). Por estas dos características, el calzado a ofrecer no solo será de un material de alta calidad, sino también que se ofrecerá la posibilidad de adquirirlo vía online y también de personalizar los accesorios del calzado desde la plataforma web. Por último, mencionar que la mujer peruana ha evolucionado, en cuanto al consumo es más atrevida y dan uso a la marca como símbolo social y señal de calidad, por ello el calzado a ofrecer será de un diseño diferenciado y se buscará el confort, con lo cual también se consigue una ventaja competitiva.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
Introducción	1
Capítulo 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	2
1.1 Desarrollo de la incidencia de los factores.....	2
1.1.1. Factor Político – Legal.....	2
1.1.2. Factor económico.....	4
1.1.3. Factor social.....	10
1.1.4. Factor tecnológico.....	13
1.1.5. Factor ecológico.....	15
Capítulo 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	17
2.1 Rivalidad entre competidores.....	17
2.2 Entrada potencial de nuevos competidores	19
2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	21
2.4 Poder de negociación de los proveedores	22
2.5 Poder de negociación de los consumidores.....	23
Capítulo 3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CALZADO DE CUERO	25
3.1 Clientes.....	25
3.2 Productos sustitutos/complementos	25
3.3 Evolución del mercado de calzado (estadísticas).....	26
3.4 Insumos y proveedores.....	28
3.5 Tecnologías de producción utilizadas	32
3.6 Canales de distribución utilizados.....	34
3.7 Principales participantes en el mercado (competidores).....	35
Capítulo 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	37

4.1	Objetivos	37
4.2	Estrategias generales	37
4.3	Conclusiones	40
BIBLIOGRAFÍA		41



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Perú: Producto Bruto Interno según componentes del gasto 2019.....	4
Figura 2. Perú: PBI según actividad económica, 2019 (Variación porcentual del IVF) Año Base 2007=100.....	5
Figura 3. PERÚ: Manufactura Valor agrado bruto, 2019	5
Figura 4. Perú: Balanza Comercial de Calzado, 2010-2018 (Millones de US\$ FOB)	6
Figura 5. Importaciones anuales de subpartida 6403999000 (Valor CIF en miles de US \$)	7
Figura 6. Importaciones del primer trimestre de subpartida 6403999000 Los demás calzados con parte superior de cuero natural (Valor CIF en miles de US \$).....	7
Figura 7. Producción de Calzado en Perú en número de pares 2018.....	8
Figura 8. Producción de Calzado en Perú en número de pares 2020.....	8
Figura 9. Perú: población femenina, según condición de actividad, 2008 y 2018	9
Figura 10. PERÚ: distribución de la PEA y PEI femenina por condición de actividad, según grupos de edad, 2018.	9
Figura 11. Perfil de los interesados y los compradores	12
Figura 12. Principales productos o servicios pedidos por internet y Monto mensual de gasto en diversión.....	13
Figura 13. Lala Love.....	18
Figura 14. Tienda Butrich.....	18
Figura 15. Medidas antidumping interpuestas por Perú al calzado chino	21
Figura 16. Calzado Melissa.....	26
Figura 17. Producción Nacional de Calzado.....	27
Figura 18. Mercado de Calzado en América Latina	27
Figura 19. Mercado global de zapatos por país al año 2017 (en US\$ MM)	28
Figura 20. Consumo de calzado por país al año 2016 (en pares)	28
Figura 21 Partes del Calzado	29
Figura 22. Planta del calzado	29
Figura 23. Tacos.....	30
Figura 24. Contrafuerte y Topes	30
Figura 25. Máquina Aparadora	32
Figura 26. Máquina armadora de punta	33
Figura 27. Máquina rematadora.....	34

Figura 28. Máquina prensadora34

Figura 29. Modelos de calzado35



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	38
Tabla 2.	39



Introducción

En el presente estudio se desarrollarán cinco capítulos, con el objetivo de determinar las variables del entorno, estudio del sector de calzado de dama y con ello poder presentar un resultado estratégico. El estudio estratégico se inicia con el capítulo 1, presentando y detallando las variables más relevantes del macro entorno con el objetivo de evaluar cada variable y presentar una conclusión del entorno externo del sector.

En el segundo capítulo, se hace uso de las cinco fuerzas de Porter para definir el comportamiento del microentorno, con ello se presenta una conclusión de cada variable de si es una barrera o no del sector. En el tercer capítulo, se presenta un análisis general del sector de calzado de cuero para damas en general, para brindar una amplia visión de lo que se señala como el macro sector al cual pertenece el producto.

En el cuarto capítulo, se seleccionan los factores haciendo uso de la matriz EFE, y se establece el adecuado planeamiento estratégico, haciendo uso de la ampliamente conocida Matriz FODA, con la que se analizará los factores analizados en los capítulos anteriores. Finalmente, se realiza el capítulo de cierre de todo el estudio. En el quinto capítulo, tiene como finalidad presentar las conclusiones a las que se llegaron en base a lo analizado en los cuatro capítulos previos.

Capítulo 1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El ambiente externo está conformado por una serie de factores sobre los cuales las empresas no tienen mayor control y que tienen un impacto en distintos grados sobre todas las empresas e individuos de una región particular. (Franco, 2019).

1.1 Desarrollo de la incidencia de los factores

Para el análisis descrito se usa la conocida técnica de PESTEL, en el cual los factores a evaluar son político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Luego determinar la amenaza u oportunidad presente.

1.1.1. Factor Político – Legal

Según la página web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el 28 de abril de 2009, la entonces Ministra de Comercio Exterior y Turismo de Perú, Mercedes Aráoz y el Viceministro de Comercio de China, Yi Xiaozhun, suscribieron el Tratado de Libre Comercio en la ciudad de Beijing. Dicho acuerdo entró en vigencia el 1 de marzo de 2010. Este tratado permite estrechar las relaciones comerciales con un país cuyo mercado es el más grande del mundo (1 397 millones de personas) y cuyo crecimiento ha sido el más elevado a nivel mundial en las dos últimas décadas, con tasas promedio de 9% anual aproximadamente. De este modo, dicho TLC permite obtener mejor acceso a un mercado cuyas características antes mencionadas involucran una mayor demanda de bienes de consumo, materias primas, bienes intermedios y bienes de capital (MINCETUR, s.f.).

Sin embargo, el TLC con China luego de 10 años ha traído cierto impacto negativo a los productores del sector calzado. Alejandro Céspedes, presidente de la Cámara de Curtiembres del Perú, indicó que se ha sentido un mayor impacto negativo desde el 2017, pues en Arequipa, se producían 5 mil pies de cuero, anteriormente, y en el 2019 se producía 2 mil al mes. Hasta el 2017, en Arequipa, se generaba un movimiento económico de 10 millones de soles mensuales por la producción de 200 microempresas de curtiembres y 3 mil dedicadas a la confección de calzado de cuero; en 2019, el 40% estuvo vulnerable a quebrar sus negocios debido a las importaciones de cuero y calzado sintético, lo que ocasionó que el movimiento económico se reduzca a 2 millones de soles. Ante esta situación, la secretaria técnica de Cámara Pyme, Lucía Choquehuanca, detalló “Estamos pidiendo la revisión y evaluación del impacto del TLC con China en el desarrollo comercial del Perú, en especial de las pequeñas y microempresas, tiene que haber modificación de ítems perversos que atacan la industria y manufactura nacional” (Sin fronteras, 2019).

Para diciembre del 2019, la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) ha mantenido la aplicación de derechos antidumping a la importación de calzado con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural (botas, botines, zapatilla etc.), provenientes de la República Popular de China, estos derechos serán aplicados hasta el 2021, fin de la vigencia según lo establecido en la resolución N° 001- 2000/CDS-INDECOPI y revisada mediante Resolución N° 161-2011/ CFD-INDECOPI. No obstante, esta aplicación aún no ha dado como resultado una disminución en las importaciones desde China. (CCL, 2019).

Desde el 13 de abril de 2019, Indecopi eliminó los derechos antidumping a las importaciones de chalas y sandalias con la parte superior de caucho o plástico y suelas de distintos materiales, originarias de China, pues no encontraron indicios razonables de que el precio dumping persista, lo cual se evidencia en que las importaciones de este tipo de calzado han acumulado de enero a octubre del 2019 US\$ 79,3 millones, lo que presenta un crecimiento de 9,2% respecto al mismo periodo del 2018.

Ante esta situación, para la ciudad de Trujillo, una de las ciudades donde se concentra la mayor producción de calzado, el Programa Innóvate Perú del Ministerio de la Producción destinó, en junio del 2019, 2 millones de soles; teniendo como finalidad promover el desarrollo productivo y capacidades de innovación de mipymes de los sectores de cuero y calzado. Se creará un clúster de calzado de cuero que será liderado por el CITEccal Trujillo del ITP, el cual tiene como objetivo lograr el crecimiento conjunto del negocio, incrementar la producción y venta de calzado en la región y de contribuir a la dinamización de la economía. Para el proyecto se cuenta con 48 meses y forman parte de la propuesta, la Cámara de Comercio de La Libertad, la Universidad Privada de Trujillo y la Asociación de Curtiembres Ecológicas de Trujillo.

En 2018, se invirtió más de S/7.2 millones en la mejora de la infraestructura y equipamiento tecnológico del CITE Cuero y calzado Arequipa, que beneficia a alrededor de 1000 mipymes de dicho sector. Arequipa es la segunda región del país con mayor cantidad de empresas en el rubro de cuero y calzado. En esta primera mitad del año, el CITE Cuero y Calzado ha brindado más de 800 servicios a más de 150 empresas. El CITE cuenta con una planta de curtiembre, un taller de aparado, un auditorio y un centro de cómputo y documentación para servicios tecnológicos a la mipymes para la transferencia tecnológica, capacitación, asistencia técnica y asesoría para la adopción de nuevas tecnologías (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2018).

En América del Sur, Colombia es uno de los cuatro mayores productores de calzado, pero vive un escenario similar al del Perú, pues también tiene una balanza comercial negativa, lo cual se explicará con cifras en el factor económico; por lo que vale la pena mencionar las medidas que tomó el país vecino para proteger la producción nacional. La Asociación Colombiana de Calzado ha estado ejerciendo presión desde el 2006 para bloquear las importaciones ilegales del calzado manufacturado en China, pero sus campañas para promover la producción nacional no han sido exitosas. La introducción de tecnología de punta, la cualificación de la mano de obra, el acceso al crédito y la asociación de productores son factores que han tenido un efecto negativo sobre la competitividad. De manera que lo que se puede llamar como el sector de cuero atraviesa una situación crítica.

1.1.2. Factor económico

- **Producto Bruto Interno**

El PBI aumentó en 2.2% en el año 2019, el tipo de gasto que contribuyó más a este incremento fue el consumo final privado y la formación bruta de capital fijo, los cuales incrementaron en 3% y 2.9%, contribuyendo en 1.9 y 0.6 puntos al PBI, dichas cifras se pueden ver en la Figura 1.

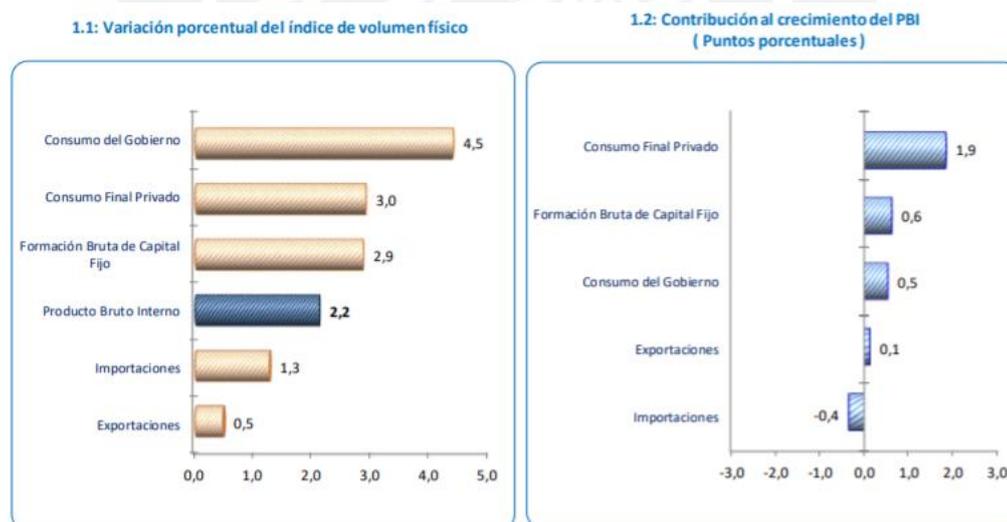


Figura 1. Perú: Producto Bruto Interno según componentes del gasto 2019
Tomado de *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019*, de INEI, 2019.

A continuación, se analiza el PBI por actividad económica. En la Figura 2, se puede apreciar las actividades económicas que contribuyeron al incremento del PBI del 2019. La actividad con mayor variación porcentual es telecomunicaciones y otros servicios de

información (5.6%), mientras que manufactura, tiene una variación porcentual negativa de 1.7%.



Figura 2. Perú: PBI según actividad económica, 2019 (Variación porcentual del IVF) Año Base 2007=100

Tomado de *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019*, de INEI, 2019.

En la figura 3, se puede observar la variación porcentual del índice de volumen físico, se observa que la manufactura ha disminuido principalmente por la menor producción de la industria textil y del cuero (-6.7%). Más adelante se analizará la caída de la producción de este sector (INEI, 2019).



Figura 3. PERÚ: Manufactura Valor agrado bruto, 2019

Tomado de *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019*, de INEI, 2019.

- **Balanza Comercial**

Si bien, luego de Brasil, Argentina y Colombia, Perú es el cuarto mayor productor de calzado de América del Sur, según el Centro de Comercio Exterior (CCEX); respecto a la balanza comercial del sector de calzado, esta es muy negativa, lo cual explica la disminución de producción de calzado. En la Figura 4, se puede apreciar el déficit que se ha presentado desde el año 2010. Se tiene como principales países importadores a China (23%), Holanda (17%), Singapur (16%) y Brasil (9%) (CCL, 2019). Cabe resaltar que la concentración de ventas de la importación de Brasil se encuentra en el 70 % del público de NSE D y E, según lo declarado por Haroldo Ferreira, presidente de Abicalçados, durante la feria Zero Grau a La República, en 2019. Con lo que resulta más ventajoso enfocarse en los NSE A y B.



Figura 4. Perú: Balanza Comercial de Calzado, 2010-2018 (Millones de US\$ FOB)
Tomado de *La industria del calzado en el Perú*, de SNI-IEES, 2019, ADUNAS.

Según ADUNAS, las importaciones de calzado con parte superior de cuero natural anuales han ido en aumento desde el 2016, en los años 2017 y 2018 se mantuvieron alrededor de 51.1 miles de US\$ en valor CIF; sin embargo, en el año 2019 aumentó en 17% respecto al año 2018, estos datos se visualizan en la Figura 5.

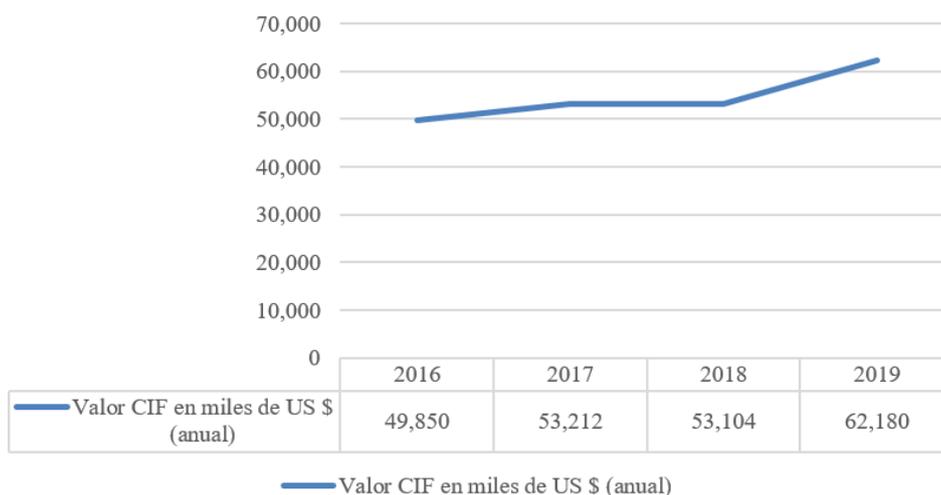


Figura 5. Importaciones anuales de subpartida 6403999000 (Valor CIF en miles de US \$) Tomado de Aduanas, 2019.

A continuación, se muestra las importaciones de calzados con parte superior de cuero natural, subpartida 6403999000, pues el producto a analizar es calzado de cuero. En la Figura 6, se observa que las importaciones de calzado con parte superior de cuero natural correspondientes al primer trimestre del 2020 han disminuido en 23.8% respecto al mismo periodo del 2019, lo cual se explica por la coyuntura COVID-19; sin embargo, según la Figura 6, se puede observar que desde del 2017 al 2018 las importaciones aumentaron en 31.1%; y del 2018 al 2019 aumentaron en 12% (ADUANAS, 2019).

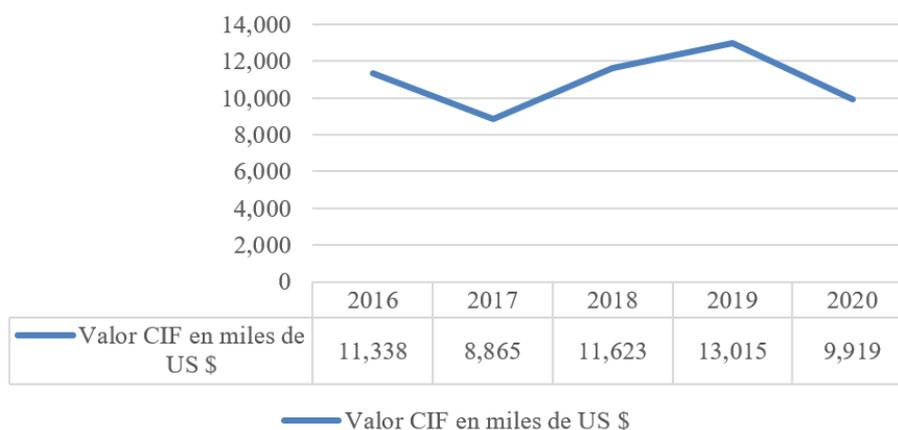


Figura 6. Importaciones del primer trimestre de subpartida 6403999000 Los demás calzados con parte superior de cuero natural (Valor CIF en miles de US \$) Tomado de Aduanas, 2019.

Respecto a las exportaciones, Mónica Chávez, gerente del Centro de Comercio Exterior CCEX de la Cámara de Comercio de Lima, indica que el 39% de las exportaciones corresponden a zapatos de cuero, con un precio promedio por par de US\$24.85 frente a las importaciones de China con un precio promedio de US\$13.89, lo cual representa un problema,

al que se le suma las importaciones de productos chinos y otros mercados. Lo cual afecta a la industria peruana de calzado (Gestión, 2019).

Producto de la balanza comercial negativa, la producción en general de calzado disminuyó. La producción de zapatos, botas y botines, disminuyeron del 2017 al 2018 en menor proporción, en 3.9% y 6.3% respectivamente. Estos productos no fueron tan afectados por las importaciones, como sí lo fueron las zapatillas y sandalias, de los cuales su producción se redujo en 69.9% y 16% respectivamente.

Tipo de calzado	2017	2018	Evolución
Zapatos	1.228.583	1.181.265	-3,9%
Zapatillas	8.238.266	2.482.259	-69,9%
Botas, botines	3.129.530	2.932.785	-6,3%
Sandalias	1.140.564	957.748	-16,0%
Total	13.736.942	7.554.057	-45,0%

Figura 7. Producción de Calzado en Perú en número de pares 2018
Tomado de Adaptado de Calzado en Perú, de ICEX, 2019, Ministerio de la Producción.

Considerando la coyuntura COVID-19, en el primer trimestre del 2020, la producción de zapatos y botas y botines si bien ha aumentado en 2.2% y 14.4%, en el mes de marzo estas han disminuido en 43.4% y 46%. Por otro lado, las zapatillas prácticamente han mantenido su producción respecto al mismo periodo de 2019; mientras que las sandalias han disminuido en 16%.

C.I.I.U.	DESCRIPCION	U.M.	MARZO		%	ENERO - MARZO		%
			2019 (*)	2020 (*)		2019 (*)	2020 (*)	
152	Fabricación de Calzado							
1	ZAPATOS	PAR	74.932.0	42.442.2	-43.4	221.974	226.871	2.2
2	ZAPATILLAS	PAR	148.019.0	147.533.5	-0.3	356.88	311.383	-12.7
3	BOTAS, BOTINE	PAR	229.484.0	123.962.5	-46.0	683.936	782.69	14.4
4	SANDALIAS	PAR	32.159.0	26.823.7	-16.6	157.818	146.269	-7.3
	TOTAL		484.594.00	340.761.80	-29.7	1,420,608.00	1,467,212.10	3.3

Figura 8. Producción de Calzado en Perú en número de pares 2020
Tomado de "Estadística Industrial Mensual", 2020, PRODUCE – OGEIEE-OEE.

En América del Sur, Perú no es el único que atraviesa esta situación, el tercer producto de calzado, Colombia, presenta un escenario similar. Según la Asociación Colombiana del calzado, el cuero y sus manufacturas, ACICAM, sus importaciones de calzado a julio de 2017 eran de 173.5 millones de dólares CIF, frente a 113.3 millones de dólares de exportación. Según la investigación "La competitividad de los artículos de calzado, cuero y marroquinería en Colombia: revisión de la literatura" indica que en Colombia se ha venido perdiendo competitividad debido especialmente a la presencia de los productores asiáticos, principalmente

China, pues no se puede competir con los costos contra la producción oriental, por lo que se ha perdido participación de la producción nacional en el mercado interno y externo.

- **PEA Femenina**

En 2018, según la Figura 9, en Perú la Población en Edad de Trabajar (PET) femenina sumó un total de 12.1 millones de personas, de las cuales la Población Económicamente Activa representa el 64%, de este grupo el 39% es la PEA desocupada. La población de mujeres restante de la PET lo conformó la Población Económicamente Inactiva (PEI), con un total de 4 millones 360 mil 21 mujeres. La PEA femenina creció en 1,3% al año, debido al incremento de la PEA ocupada (101 mil 120 mujeres en promedio) y pese a la disminución de la PEA desocupada (-1,1%) (Informe Anual de la Mujer, 2020).

Condición de actividad	2008	2018	Variación promedio anual (2008-2018)	
			Absoluta	Porcentual
Población en Edad de Trabajar (PET)	10 300 522	12 126 950	166 039	1,3
Población Económicamente Activa (PEA)	6 663 940	7 766 929	100 272	1,3
PEA Ocupada	6 309 298	7 421 616	101 120	1,3
Adecuadamente empleada	1 654 421	3 134 284	134 533	1,5
Subempleo	4 654 877	4 287 332	- 33 413	-1,2
PEA Desocupada	354 642	345 313	- 848	-1,1
Cesante	289 926	258 024	- 2 900	-1,2
Aspirante	64 717	87 289	2 052	1,4
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3 636 582	4 360 021	65 767	1,3
Inactivo pleno	3 386 358	4 221 000	75 877	1,3
Desempleo oculto	250 224	139 022	- 10 109	-1,4

Figura 9. Perú: población femenina, según condición de actividad, 2008 y 2018
Tomado de *Informe anual de la mujer 2018*, de MTPE-DGPE-DISEL, 2020, Ministerio de Trabajo y Producción del Empleo.

La PEA femenina para el 2018 alcanzó la cifra de 7.8 millones de mujeres, de las cuales el 27,7% lo conformaron las jóvenes de 15 a 29 años. Además, dicho grupo conformó el 26,2% de la población ocupada femenina; mientras que, el 62,0% lo constituyó la población adulta de 30 a 59 años. Comparado con hace una década, la cantidad de mujeres trabajadoras aumentó, principalmente, en los departamentos de Lima en 510 mil mujeres, siendo en 2018 la PEA de 2.6 mil mujeres (Informe Anual de la Mujer, 2020).

Grupo de edad	PEA		Condición de actividad	
	Absoluto	Porcentaje	Ocupado	Desocupado
Total	7 766 929	100,0	7 421 616	345 313
Joven (15-29 años)	2 152 539	27,7	26,2	61,2
Adulta (30-59 años)	4 722 277	60,8	62,0	34,9
Adulta mayor (60 a más)	820 892	10,6	11,0	2,2

Figura 10. PERÚ: distribución de la PEA y PEI femenina por condición de actividad, según grupos de edad, 2018.
Tomado de *Informe anual de la mujer 2018*, de MTPE-DGPE-DISEL, 2020, Ministerio de Trabajo y Producción del Empleo.

1.1.3. Factor social

Los limeños tienen como principal actividad recreativa acudir a un centro comercial. El 94.7% de personas que integran el grupo socioeconómico A/B visitan de manera más frecuente los centros comerciales, mientras que en el nivel socioeconómico D/E, el 25.6% de personas va a un cine. Se observa que los grupos socioeconómicos con mejores ingresos realizan con más frecuencia actividades recreativas o culturales que aquellos que poseen menores ingresos (Lima como vamos, 2019).

La penetración del calzado en el *retail* de centros comerciales y departamentales es de 52%, siendo su principal canal de venta, con 1.4 visitas al mes. Liderado por las compras de los consumidores de los sectores A y B de la economía, con un promedio de 2 a 3 compras mensuales (Expo Detalles Perú, 2018). Respecto a la motivación de compra de los NSE A y B, Silvia Díaz, directora regional de la consultora Invera, menciona que en los NSE A/B las compras realizadas por impulso, no suelen ser planificadas, generalmente son más por un evento social (Gestión, 2016). Lo cual se interpreta como una oportunidad, pues el canal descrito es frecuentado en mayor proporción por el público objetivo del producto.

A continuación, se describirá a la mujer peruana; según Ana Lucía Navarro, gerente de cuentas de Arellano, la mujer peruana ha evolucionado, la progresiva reducción en el número de hijos por familia (de cinco a dos, como promedio nacional) por un mayor acceso a métodos anticonceptivos, ha permitido que hoy en día la mujer tenga más tiempo para estudiar, trabajar y entrar con más fuerza a otros espacios. De acuerdo con la consultora, hasta el 2017, el 51% de la población universitaria en el país estaba compuesta por mujeres, quienes ya representaban el 44% de la población económicamente activa (PEA). Y al 2025, podrían alcanzar el 50%, estima Navarro. La mujer moderna peruana, como indica Arellano Marketing, es innovadora, busca estar a la moda y asumir retos, dan prioridad a los beneficios abstractos de las cosas que compran, usan marcas como símbolo social y señal de calidad (Arellano Marketing, 2019). Lo mencionado da indicios que hay un público en búsqueda de un producto diferenciado; además, que el público sea versátil e innovador es una gran oportunidad para la innovación del diseño del calzado.

El calzado personalizado a estudiar está enfocado al público femenino. En Colombia la mujer actual se desarrolla en diferentes ámbitos, en los cuales se conjuga la excelencia profesional con la presentación personal. En este último aspecto el calzado es un elemento fundamental e indispensable (Castaño, 2017). La investigación “Diseño de una suela para calzado femenino casual bajo parámetros de liviandad” busca ofrecer a la mujer un calzado no solo estético, sino también cómodo, por lo que al encuestar a 50 mujeres de distintas profesiones

y que en su rutina diaria solían desplazarse, se identificó que la altura del tacón del calzado y el número de pasos en el día son los factores relevantes que influyen en el nivel de dolor de los pies de estas mujeres al final de la jornada. En una segunda etapa la investigación se enfocó en diseñar un calzado casual femenino ergonómico, que mitigue el dolor y que combine el desarrollo de una suela novedosa y un zapato característico de una empresa comercial. Por ello, el producto a analizar no solo será diferenciado en el diseño y calidad, sino que también brindará confort, al contar con el proveedor La Varesina, que colocará amortiguadores en la suela y plantilla del calzado; además, de plantilla con cápsula de gel en el talón para dar mayor flexión y confort al caminar.

Es importante mencionar cómo se encuentra el comercio electrónico en otros países; por ejemplo en Portugal el sector calzado es reconocido como uno de los grupos más importantes de su economía y cuenta con un clúster de calzado, este país europeo cuenta con varias plataformas destinadas a los consumidores finales, que son desarrolladas por los principales productores de calzado; sin embargo, según la investigación “eCommerce Business-to-Business platform for the footwear sector: The cluster of Felgueiras”, las plataformas eC-B2B en Portugal son muy limitadas, según el conocimiento de los autores, la plataforma "PortugalShoes.com" era la única plataforma dirigida a eC-B2B en el 2018 e indican que es importante desarrollar estas plataformas B2B, pues permitiría a las empresas colaborar, mediante el intercambio de información, la venta de materias primas, componentes y el producto terminado.

Entonces, las plataformas de *e-commerce* no sólo incluyen software que realiza transacciones comerciales, sino que también integran una colección de sistemas desde actividades de la cadena de suministro hasta exhibición de productos, control de existencias, logística, pago electrónico y relación con el cliente. El mercado de comercio electrónico en América del Sur está liderado por Brasil, con ventas que alcanzaron los USD 12.500 millones en 2015 (Ebit, 2017), seguido de Argentina, Chile y Colombia (Machado, 2020).

Se debe tener en cuenta algunos limitantes de la implementación del e-commerce, como son la baja adopción de las TIC, debido a la desconfianza que surge en el público, las limitaciones técnicas y no técnicas asociadas a la seguridad e infraestructura del sistema, la incertidumbre tributaria, etc (Abreo y Guzmán, 2017).

Si una empresa de calzado acepta la implementación del comercio en línea, logrará beneficios como la oportunidad de vender y dar a conocer sus productos a nivel mundial, tendrá accesos a nuevos segmentos de mercado, la comunicación con proveedores y clientes implica un menor costo y más eficiente, los costos de transacción se reducen si el sitio web está bien

realizado, se facilita establecer relaciones entre socios potenciales, se estimulan las compras, incrementa la posibilidad de preparar pedidos por varios días, incrementar la capacidad de búsqueda en catálogos grandes y la interacción con el cliente mejora, pues puede recibir información sobre el estado de su pedido en cualquier momento (GHELBE, 2019). Es por ello, que para lograr que el cliente pueda personalizar su calzado, siendo eficientes y aprovechar los beneficios mencionados, se implementará una página web, considerando, según la Figura 11, que en 2017 el 52% de compradores online pertenecían al NSE A y B, según estudio GFK (Gestión, 2018). A continuación, se describe el consumo vía internet nacional.

Respecto al escenario nacional, el monto mensual de gasto en diversión en el nivel socioeconómico (NSE) A es de S/150; NSE B, S/100; NSE C, S/60; NSE D, S/50; NSE E, S/50; trabajadores dependientes S/100; independientes S/50 y amas de casa S/30 (RPP, 2019). Respecto al consumo vía internet, entre los productos o servicios adquiridos figuran: ropa 19%; entradas para cine 16%; calzados/zapatos/zapatillas 14%; pago de taxis 12%. Siendo el NSE A y B el 52% de compradores online y un 43% de interesados en *e-commerce* (Diario Gestión, 2018). Estos datos, se interpretan como una oportunidad pues el público objetivo, está familiarizado con *e-commerce*, no presentan desconfianza con este canal de venta.

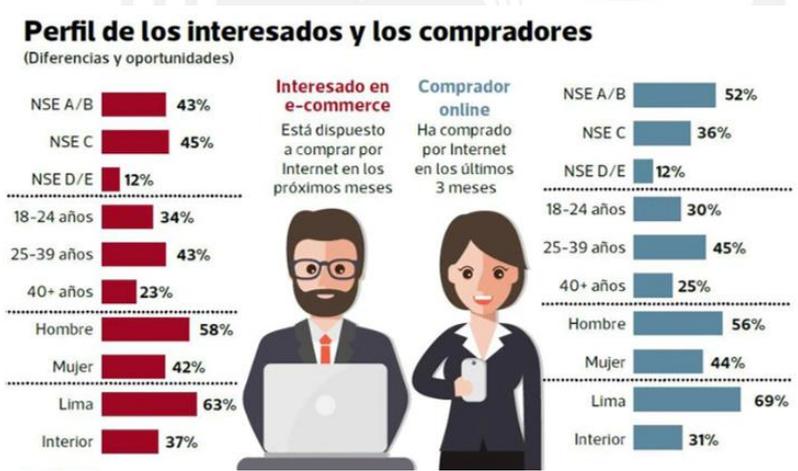


Figura 11. Perfil de los interesados y los compradores Tomado de Diario Gestión, 2018.

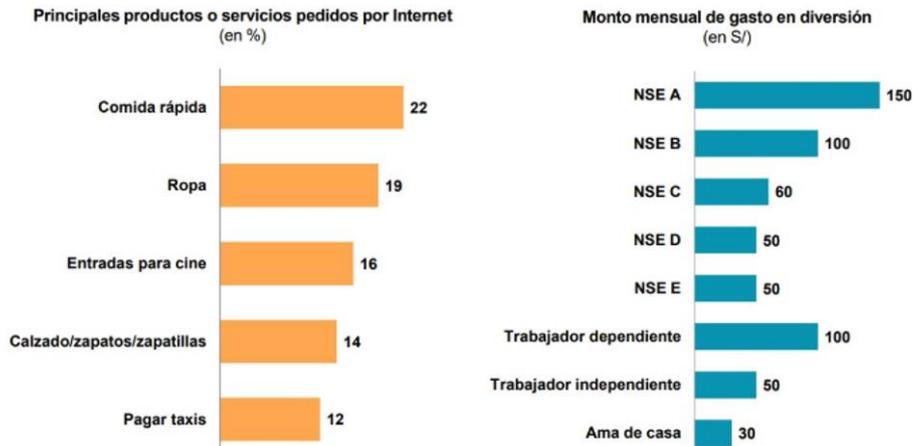


Figura 12. Principales productos o servicios pedidos por internet y Monto mensual de gasto en diversión
Tomado de Diario Gestión, 2018.

1.1.4. Factor tecnológico

En los últimos años, las empresas del sector a nivel mundial han incorporado tecnologías en el marco de la revolución industrial 4.0, agregando valor añadido a sus productos finales. El sector del calzado está apostando por el uso de impresoras 3D para la elaboración de suelas y zapatillas. El mercado que ha apostado por el uso de esta nueva tecnología es el de calzado deportivo, específicamente marcas como Nike, New Balance o Adidas. No obstante, marcas de zapatos como Camper, Callaghan o Feetz están incluyendo la impresión 3D a sus procesos de producción. Finalmente, otra innovación tecnológica aplicada en esta industria es la llamada Internet de las Cosas (IoT), que brinda la interconexión entre el calzado y otros dispositivos, lo que permite conocer datos del usuario, tales como las características de las pisadas o el tiempo de vida de la suela, los cuales pueden ser enviados a un dispositivo smartphone o un smartwatch. (CCL, 2019).

Por ejemplo, en China, se especializan en sistemas de producción a gran escala e intensivos en maquinaria y materiales sintéticos, en contraste con países de América Latina como el ya mencionado Colombia, que está centrada en la elaboración a pequeña escala con un uso intensivo de mano de obra y componentes principalmente naturales (cuero).

Ante la situación descrita, mencionar, que según el artículo “Aportes al fortalecimiento de la aglomeración productiva local como estrategia de manejo del riesgo operativo en la industria de cuero, calzado y marroquinería en Bogotá”, los riesgos operativos que se deben evitar son los procesos empíricos y sin aplicación de conceptos de calidad, la escasa planificación, el limitado acceso a recursos financieros, específicamente créditos, la falta de procesos de planificación o presupuestación. Por otra parte, la falta de formalización o

legalización ha sido un obstáculo para que las empresas del sector puedan acceder a financiación externa, el no contar con tecnología acorde para producir de una manera más innovadora por medio de la cual se aumente la productividad y competitividad. En este mismo sentido, se encuentra que estas falencias se suman, dan como resultado el aumento de los costos de producción e impiden la generación de economías de escala (Cely, 2018). Por lo que se evidencia la importancia de la formalización de la empresa, para poder obtener financiamiento y también de la importancia de un sistema eficiente que permita el manejo de economías de escala y eficiencia.

Para lograr reducir ese riesgo operativo, es importante hablar de calidad. Respecto al sector calzado ecuatoriano, según el informe “Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización” las empresas pertenecientes a este sector no cuentan con un modelo de gestión de calidad, lo cual puede afectar a ciertas empresas de forma directa específicamente en los departamentos de producción, lo que genera una falta de normas de control que validen a calidad de los productos para que estos logren ser competitivos. Por lo que durante la planificación del proyecto se ve interesante y muy necesario tener que establecer un plan gestión de la calidad no solo para las especificaciones del producto, sino también para el servicio que se vaya a brindar. Es sabido que el mercado actual es cambiante en gustos y preferencias, por lo que la innovación es la clave para ser competitivos y también para poder responder ante la demanda que cada vez es más cambiante. En el sector de calzado mexicano, se sabe que la cuarta revolución industrial ya ha llegado y que la mano de obra e insumos baratos no son suficientes para lograr que una empresa sea competitiva. Por ejemplo, respecto a la tecnología implementada en innovación de materiales, empresas productoras mexicana, como Emyco y Flexi, innovan en sus productos y procesos de producción como resultado del uso de nueva tecnología (software para el diseño, tecnología 3D, maquinaria y equipo mecánico, electrónico, digital; robots inyectoros de poliuretano, plataformas optimizadoras de corte, plataformas de comercialización) han realizado innovaciones en los insumos, al usar pieles, pigmentos, pegamentos entre otros; y también innovan en el uso de nuevos materiales, como suelas absorbentes de impacto, suelas anti derrape, pieles antimicóticas entre otros. Además, se puede innovar en la fase de diseño, en los atributos como comodidad, ligereza, accesorios (plantillas para fines especiales, soportes y acojinamientos entre otros), y velocidad de llegada al mercado.

En el mismo sentido de innovación en materiales, en Europa, Portugal, en donde ha crecido el nicho de mercado relacionado al uso de productos veganos, el movimiento vegano ha permitido innovar en el uso de materiales para la producción de calzado, haciendo uso de microfibras, materiales reciclados o corcho para la confección de zapatos. No Animal

Exploitation (NAE), una empresa pionera de calzado con material vegano, usa materiales reciclados a partir de botella de plástico, corcho y piñatex, la cual es una fibra creada de hojas de piña. Marqués, representante de NAE, indica que desde 2014 sus ventas han ido en aumento al satisfacer al consumidor que comparte su filosofía y que basa sus elecciones en productos éticos y de origen no animal, sin que eso les prive de la calidad y la comodidad. Por lo que apostar por estos materiales en un futuro resulta atractivo.

En cuanto a Perú, en la ciudad de Trujillo, CITECCAL Trujillo, viene ofreciendo a las empresas de calzado estudios concernientes a la biomecánica, antropometría y baropodometría del pie, obteniendo importantes avances en beneficio de la cadena productiva y desarrollo del sector. La investigación y el desarrollo de los proyectos tecnológicos proporcionan mecanismos intelectuales y metodológicos que perfeccionan técnicamente el desarrollo de sus actividades (ITP red CITE, 2017).

En el 2017, se inició la misión de expertos “Desarrollo de empleabilidad en el sector calzado, por medio del diseño de calzado desde la horma digital ICAD 3D”, esta misión capacitará a empresarios de Trujillo, Lima y Arequipa, con la finalidad de mejorar la etapa del diseño del calzado, para a través de un servicio especializado, añadir valor agregado al producto, haciendo uso de tecnología especializada. Para ello, el CITEccal Trujillo, del ITP red CITE, logró el financiamiento de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID (ITP red CITE, 2017).

Haciendo uso de un programa para diseño, los empresarios y modelistas pueden mostrar un prototipo digital, desarrollando innovadores productos y haciendo cambios de materiales, texturas y pisos sin necesidad de producir un modelo físico. Es la primera vez que las Mipymes y grandes empresarios de la zona de El Porvenir (Trujillo), son asesorados bajo estos parámetros, considerando que la región tiene un gran potencial para el mercado de calzado. El diseño en el calzado es una fase muy importante, que requiere ser potenciada mediante formación especializada y transferencia técnica de conocimientos (Prensa total, 2019) Un ejemplo de la aplicación de modelado 3D es el emprendimiento EstoyCo creado por Jesselyn Campomanes y Paul Pinares, quienes recibieron el apoyo de Citeccal Lima (CITEccal Lima, 2020).

1.1.5. Factor ecológico

En la actualidad la moda es la segunda industria que contamina más alrededor del mundo, para la fabricación de un par de zapatos de cuero se utilizan aproximadamente 15 mil litros de agua (ExpoDetalles, 2020).

El Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (INESCOP) de España lideró el Proyecto LIFE+ CO2Shoe (CO2Shoe) de título Huella de carbono en calzado. El proyecto tenía como objetivo desarrollar una herramienta de cálculo de la huella de carbono del sector del calzado, que permita medir los gases del efecto invernadero producidos por cada par de zapatos, para que finalmente, proporcione a las empresas el uso de esta herramienta y puedan identificar los aspectos más necesarios para reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero (CO2Shoe, 2017). El proyecto tuvo una duración de 4 años y finalizó en el 2017, en ese periodo se analizó 36 modelos de zapatos de la Unión Europea, se obtuvo como resultado que por cada par de zapato se tenía una emisión de CO₂ de 1.306 kg hasta 25.264 kg, el calzado de vestir de dama emitía 7.649 kg (CO2Shoe, 2017). Además, el blog español Ecogestos indica que, de todo el dióxido de carbono producido, el 58% correspondería a la fabricación de los componentes como lengüeta, forro, plantilla, suela, etc., el 16% correspondería al envasado de fabricación, el 11% al montaje y acabado y solo el 6% a la distribución del producto final.

Por otro lado, viendo el cuero como un material a reciclar, según el informe “Reciclaje de residuos de cuero, una revisión de estudios experimentales” indica que se han estado realizando estudios mecánicos de asfalto modificado con polímeros y cueros que son utilizados en la elaboración del calzado; los residuos de cuero provienen mayormente de la industria de calzado de dotación, es decir de seguridad, estos residuos mejoran las propiedades mecánicas del asfalto, por lo que esta investigación puede resultar viable para el aprovechamiento de los residuos de cuero.

Actualmente, la producción de calzado tanto en el Perú como en otros países es contaminante, por los efluentes que emana las tinturas, pegamentos, etc. Para la misma obtención de la materia prima, que es el cuero natural, se hacen uso de sustancias químicas tóxicas como cal, sulfato sódico, sales de sulfato de cromo, plomo, zinc, grasas, etc (Unión Vegetariana Internacional, s.f.). Ante esta problemática, en Perú, a fines del 2018, ITP red CITE junto a CITEccal de Arequipa realizaron capacitaciones a mipymes para reducir la contaminación de las curtiembres, que es donde se realiza el proceso para obtener el cuero de las pieles de los animales. Se les capacitó para poder identificar las falencias en su proceso productivo y poder reducir el uso de productos contaminantes, logrando reciclar y reusar los efluentes en los subsiguientes lotes de producción (ITP red CITE, 2018).

Un ejemplo de emprendimiento peruano que vela por el cuidado del medio ambiente es EstoyCo, que fabrica calzado haciendo uso de materiales como llantas en desuso, retazos de jeans e hilo de botellas plásticas, están convencidos de que es posible promover una cultura justa y sostenible en este sector (CITEccal Lima, 2020).

Capítulo 2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para realizar el análisis del microentorno de la empresa se hará uso de la herramienta PORTER, este modelo busca brindar información clave, para la toma de decisiones mediante un análisis de la industria basado en las cinco fuerzas primordiales que interactúan con la empresa, dentro de esta. Las cinco fuerzas son: rivalidad entre competidores, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (Franco, 2019).

2.1 Rivalidad entre competidores

Los competidores son aquellos que ofrecen los mismos, o parecidos, bienes o servicios que la empresa ofrece. Ante esta competencia, se debe luchar para mantener o aumentar la participación en el mercado, respecto a los competidores, justo el grado de intensidad de ese esfuerzo es referido como rivalidad (Franco, 2019). Para medir el grado de rivalidad se analizará el número de competidores, la diferenciación del producto y el crecimiento del mercado.

- **Número de competidores**

Según PeúTop Lima, las principales empresas de calzado en Perú son las siguientes:

Industria Windsor S.A.C. (Grupo Calimod)

Calzado Chosica S.A.C. (Bata, Levis, Foxtrot, Venus, Mipacha, etc.)

Calzado Atlas S.A.C. (Lynx, Tigre, Capri, Silver Star)

Juan Leng Delgado S.A.C. (Grupo Calimod)

Shoe Trade S.A.C. (Bruno Ferrini)

Comercial Mont S.A.C. (Platanitos)

De las cuales se puede considerar que ofrecen un producto diferenciado a Calimod y Bruno Ferrini. Sin embargo, se considera a competidores directos a Foresta, Lala Love, Butrich, etc., pues estas marcas se caracterizan no solo por brindar un producto personalizado de dama, sino que también emplean el cuero natural, el valor agregado del producto a analizar es el *comfort* brindado y el poder personalizarlo por medio de una plataforma web.

Considerando como competidores a productos de diseño diferenciado, pero no necesariamente de cuero nacional, el número de competidores es alto.

- **Diferenciación del producto**

Estas marcas se caracterizan por brindar un valor agregado a su producto, que son los diseños diferenciados y personalizado; por ejemplo, como se puede ver en la Figura 13, la marca

Lala Love, ofrece a sus usuarias poder plasmar una frase de elección en la suela del zapato, haciendo que no solo sea vistoso el calzado por la parte frontal, sino también la parte posterior. Otro ejemplo, es Butrich, que brinda una experiencia a la cliente no solo con la venta de un calzado diferenciado; sino, desde que el consumidor está comprando el calzado pues su tienda ubicada en el distrito de Miraflores tiene una decoración diferenciada, como se puede ver en la Figura 14. Estas marcas mencionadas, como también Fasseni by Paez o Almudena Miliani ofrecen un producto que oscila entre los 300 y 800 soles.



Figura 13. Lala Love

Tomado de *La vida de Serendipity*, 2012.



Figura 14. Tienda Butrich

Tomado de *Zankyou*, 2020.

- **Crecimiento de mercado**

En cuanto a la distribución geográfica de la industria, la producción está mayormente concentrada en tres ciudades: Lima, que responde por el 60% de la producción nacional; Trujillo, donde se produce un 20%; y Arequipa, con un 15%. Asimismo, se pueden destacar los conglomerados: Villa El Salvador y Rímac en Lima (ICEX, 2019). Respecto a la producción nacional en Perú de calzado, ha disminuido en 3.9% del 2017 al 2018, y respecto a los botines, estos han disminuido en 6.3%, en el mismo periodo (ICEX, 2019). Por otro lado, según Aduana, las importaciones de los demás calzados con parte superior de cuero natural aumentaron en 17% en el 2019 respecto al 2018.

Según IPSOS, en 2017, las personas entre 25 y 39 años de NSE A, B y C representaban el 66.9% de Lima Metropolitana; incrementando, al 2019, con un 69.74%. Por otro lado, La República, indicó que el consumo per cápita de calzados en el Perú en el 2019 era de 3.6 pares por año, por encima del promedio latinoamericano (2,8%); notando un incremento, respecto a la estimación dada en el 2014 por Claudiomiro de Vargas, gerente de exportación mundial de Azaleia, un consumo per cápita de 2,2 pares de calzado en promedio, lo cual era bajo en comparación de las demás plazas de la región.

2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

La amenaza de competidores potenciales se basa en las posibilidades que tienen determinadas empresas de entrar al mercado, en el cual se desarrolla el negocio (Franco, 2019). Para evaluar la entrada potencial de nuevos competidores, se analizarán los factores de economía de escalas, necesidad de personal capacitado, acceso a materia prima, saturación del mercado y políticas de regulación gubernamental.

- **Economía de escalas**

En el sector calzado las empresas buscan aprovechar las economías de escala, según la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), en Perú a finales de 2018, existían 3 669 empresas dedicadas a la fabricación de calzado, compuesto por: microempresas, con capacidad de producción inferior a 40 pares al día y que suponen un 88% de las empresas del sector, concentrando el 24% de la producción. Empresas pequeñas, con capacidad de producción de 250 pares al día y fabrican el 36% del total. Empresas medianas, capaces de fabricar 700 pares al día y que concentran el 40% de la producción nacional.

Según, ICEX España Exportación e Inversiones, normalmente, las micro y pequeñas empresas se agrupan en conglomerados o clústeres para mejorar su competitividad, y lograr las economías de escala. El producto que se ofrece, al ser de material de cuero nacional y ofrecer

diseños diferenciados, tendrá un costo más alto, por ello se debe aprovechar las economías de escala en lo posible. Para este estudio, se propone contemplar un taller en la producción y no tercerizar los procesos, respecto al pago del personal de producción el pago no será en su totalidad a destajo, para de esta forma tener un mayor control del personal.

- **Necesidad de personal capacitado**

Además, del personal con conocimientos técnicos de modelado y armado, capacitado en el uso de las máquinas a usar, para poder brindar un calzado personalizado, se debe contar con un personal con conocimientos de diseño, por lo que sí se considera que se requiere conocimientos técnicos para este rubro.

- **Acceso a la materia prima**

La principal materia prima del producto viene a ser el cuero natural, el cual está al alcance de las empresas dedicadas al calzado, incluso de otros rubros como textil. Para el acceso de puntos de venta de materiales o contratación para la mano de obra se cuenta con un directorio de los diferentes proveedores, publicado en la página de CITEccal Lima, en el cual esta seccionado por sintéticos, cueros, accesorios, maquinarias, hormas y tacos, suelas, etc.

Para la compra de cuero se cuenta con diversas curtiembres, entre ellas La Varesina, la cual solicita que el comprador cuente con RUC; también se tiene Curpisco, el cual solicita solo que el comprador presente su DNI.

- **Barrera de entrada**

Las barreras de entrada representan un freno al ingreso de nuevos competidores a la industria específica de calzado (Franco, 2019). Para entrar al rubro de calzado personalizado de dama, se requieren maquinarias con un costo significativo, como aparadoras, remalladoras, desbastadoras, etc.

Respecto al personal, se requiere mano de obra especializada en el uso de la maquinaria, personal con conocimiento técnico para el modelado y personal especializado en diseño de calzado, este último es el personal que no es tan común encontrar en el mercado. Para implementar la plataforma web, se requiere de personal que de mantenimiento no solo al *front* de la plataforma; sino también, a la parte *back end* y base de datos.

Los insumos por usar, además, del cuero son pegamentos, hilos, tintes, etc, los cuales no significan un costo significativo; sin embargo, las hormas para el armado del calzado representan el costo más alto de los materiales.

Por lo que se puede concluir que las barreras de entrada para competidores que ofrezcan el mismo servicio son significativas en cuanto al costo que representa la maquinaria y ciertos insumos; sin embargo, la facilidad de obtenerlos no es una barrera.

- **Saturación de Mercado**

Cabe mencionar que parte de la oferta del mercado es consecuencia las importaciones, las cuales han ido en aumento en los últimos años. Debido a las importaciones de China y Brasil, el mercado presenta varios ofertantes de calzado de dama, sin embargo, el calzado personalizado de cuero natural es brindado por las marcas como, por ejemplo, Butrich, Lala Love, entre otros; las cuales no son grandes empresas y no son numerosas las marcas que ofrecen un calzado diferenciado.

- **Políticas de regulación gubernamental**

Para frenar la irrupción del calzado chino, la Comisión de Dumping, Subsidios y Eliminación de Barreras Comerciales No Arancelarias (CDB) del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) de Perú interpuso varias medidas para determinadas partidas procedentes del país asiático. No obstante, aún no han dado como resultado una disminución en las importaciones desde China, por lo que se espera que se amplíe su plazo de vigencia (ICEX, 2019).

Partida arancelaria	Medida	Producto afectado	Vigencia
6402.20.00.00 6402.91.00.00 6402.99.90.00 6405.90.00.00	Derechos <i>antidumping</i> definitivos	Chalas y sandalias con la parte superior de caucho o plástico, u otros materiales.	31/01/2000 hasta 12/04/2019
6402.91.00.00 6403.91.90.00 6402.19.00.00 6402.20.00.00 6402.99.90.00 6405.10.00.00 6403.99.90.00	Derechos <i>antidumping</i> definitivos	Determinado tipo de calzado (excepto sandalias y chalas) con la parte superior de caucho o plástico y cuero natural.	31/01/2000 hasta 30/11/2021

Figura 15. Medidas antidumping interpuestas por Perú al calzado chino

Tomado de Calzado en Perú, de ICEX, 2019, Ministerio de la Producción.

2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existen calzado de dama hechos a base de cuero sintético, cuero natural y emprendimiento como quieren introducir cuero reciclado. El más económico de estos materiales es el sintético, el cual se caracteriza por la variedad de texturas. El cuero natural, es reconocido por su calidad, no solo por el mercado nacional, sino también en el mercado internacional, por ejemplo, Estados Unidos (Gestión, 2017).

- **Intercambiabilidad de productos**

Para un consumidor que solo busca un calzado personalizado resultaría muy fácil intercambiar un calzado de cuero por uno sintético, lo cual resulta ser una amenaza. Sin embargo, el cuero nacional tiene ventajas como su calidad, durabilidad; además, es más higiénico con la piel del pie. Según el diario regional Sin Fronteras, la podóloga Paulina Mamani indicó que es alarmante el daño a la salud que provocan los zapatos sintéticos o de plástico, pues hay una exposición a que se produzcan hongos. Por otro lado, si bien actualmente no es tan accesible el cuero vegetal o reciclado, en un futuro este resultaría una amenaza por su atractivo *eco friendly*.

- **Productos que cumple la misma función**

Los calzados de cuero natural o sintético cumplen la misma y única función. Por ello, en busca de la diferenciación y reducir la amenaza, se puede fabricar un calzado personalizado que cumple la función de vestir el pie; pero, además, brindar comodidad. Para lograr la comodidad del calzado, al momento de realizar la matriz del calzado, se solicitará al proveedor colocar una amortiguación a la falsa del calzado y se implementará el uso de gel en las plantillas.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores puede representar una amenaza cuando debido a condiciones de mercado estos están en una situación ventajosa frente a la empresa, estando en capacidad de imponer precios o reducir la calidad de insumos (Franco, 2019). Para analizar este el poder de negociación de los proveedores, se analizará la presencia de insumos sustitutos y la alta concentración de proveedores.

- **Presencia de insumos sustitutos**

Si bien el calzado será de cuero natural, el principal insumo sustituto es el cuero sintético, el cual se podría emplear para la parte de decoraciones, lo cual diversificaría la cartera de proveedores, pues los proveedores de cuero nacional o natural son distintos a los proveedores de cuero sintético. Por ejemplo, fabricantes de cuero nacional se encuentran las empresas Curtiduría El Porvenir S.A., Curtiembre La Pisqueña S.A., etc, para los fabricantes de cuero sintético se tiene a Multi Top S.A.C.

En la situación que en el mercado se oferte el cuero vegetal o reciclado a un precio cómodo y su compra sea más accesible, el uso de cuero vegetal podría ser viable o tomarse como opción, lo cual también, diversificaría la cartera de proveedores.

- **Alta concentración de proveedores**

Se cuenta con una alta concentración de proveedores tanto para el cuero, como para los accesorios, hormas, etc. En la página CITECAL Lima podemos encontrar el directorio de curtiembres como Curtiduría El Porvenir S.A, Curtiembre La Pisqueña S.A, etc.; también indica el directorio de fabricantes por especialidad, puntos de venta de hormas y tacos, insumos en general y maquinarias.

Por la gran cantidad y variedad de proveedores, el poder de negociación de proveedores es débil, lo cual se aprovechará para fortalecer la relación con proveedores, estableciendo alianzas a largo plazo.

2.5 Poder de negociación de los consumidores

El producto está dirigido a mujeres de NSE A y B, entre 22 y 35 años, pues al brindar un producto de calidad, personalizado se espera que el cliente pueda afrontar el costo del producto. Por otro lado, el producto al poder personalizarse por medio de la página web, es una oportunidad apuntar al NSE A y B, pues según un estudio de GFK del 2017, el 52% de compradores online pertenecían al NSE A y B, el 75% tenían entre 18 y 39 años; y el 44% eran mujeres (Gestión, 2018).

- **Cambiar de manera económica a las marcas o sustitutos**

El cliente es el consumidor final, este puede cambiar de marca u optar por un sustituto, sin sufrir ningún costo, lo cual representa una amenaza. Además, el *fast fashion* se ha introducido en el sector exigiendo que se cuente con una gran variedad de modelos que no permanecen mucho tiempo en campaña.

Ante la situación descrita, que el consumidor tiene el poder de cambiar de manera económica la marca o sustitutos, se opta brindar un producto diferenciado, cómodo y que se pueda personalizar al gusto del cliente desde una página web.

- **El crecimiento de la demanda**

Según Expo Detalles Perú, en el 2018 el calzado contaba con una penetración de 52% en el *retail* de centros comerciales y departamentales convirtiéndose en su principal canal de venta, con 1,4 visitas al mes. Liderado por las compras de los consumidores de los sectores A y B de la economía, con un promedio de 2 a 3 compras mensuales. Por lo que, por medio de este canal, centro comerciales y departamentales, se cuenta con una alta demanda. Por otro lado, se tiene un segmento de mujeres de tallas grandes, 40-43, no atendido y que podría resultar atractivo.

- **Clientes informados sobre los productos, precios y costos de vendedores**

El público objetivo está conformado por mujeres con amplio acceso de redes sociales e internet, por lo que cuentan con amplia información de precios y colecciones de la competencia. La mayoría de las empresas de calzado tienen una plataforma web actualizada con los modelos de las colecciones y sus respectivos precios.

- **Pueden decidir sobre la compra de un producto y cuándo hacerla**

El producto al ser de consumo final, el cliente tiene un amplio poder de decisión de compra de un producto y de cuándo hacerlo. Lo cual significa una amenaza, es por ello, que el producto se promocionará según los lanzamientos de las colecciones durante el año, haciendo uso de *fast fashion*, se incentiva la compra del cliente.



Capítulo 3. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL DE CALZADO DE CUERO

Se analizarán las diversas variables que intervienen en la industria del calzado de cuero para dama desde una perspectiva del producto definido en este estudio; y los factores a evaluar serán el cliente, los productos sustitutos o complementarios, la evolución de mercado de infusiones, los insumos y proveedores, las tecnologías de producción utilizadas, los canales de distribución utilizados y por último los principales participantes en el mercado

3.1 Clientes

En cuanto al sector de calzado de cuero de dama, el cliente que al que se apunta es un cliente femenino, que viene a ser el consumidor final. No se tienen clientes intermedios, la venta es directa al consumidor, ya sea en venta física o virtual.

Las clientas a las cuales va dirigido el calzado son mujeres de lima metropolitana mayores de 18 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos A y B. Las cuales poseen un ingreso promedio que oscila entre 7 000 y 12 000 soles mensuales.

Según los estilos de vida de Arellano Marketing, se están considerando a las mujeres que calzan con los estilos de vida de mujeres modernas y sofisticadas. Arellano Marketing describe a las mujeres peruanas modernas como: versátiles; ven con optimismo su futuro, teniendo confianza en sí mismas; son innovadoras, les gusta asumir retos en la moda y ser líderes de opinión en su entorno; buscan realizarse fuera de las labores domésticas y quieren surgir social y económicamente. Las mujeres sofisticadas son: cosmopolitas, son liberales en ideas y actitudes, disfrutan sus ganancias; buscan diferenciarse, tienen alto interés en la compra de bienes y buscan reconocimiento social y conservan el estatus.

Es importante las características mencionadas, pues el producto a ofrecer es un producto diferenciado, con estilos que presentarán colores y texturas poco conservadores; incluso el medio a ofertar no solo es físico, sino también virtual. Por ello, se escogió el perfil de cliente descrito.

3.2 Productos sustitutos/complementos

Los productos sustitutos o complementarios son aquellos que, a pesar de no ser exactamente iguales al ofrecido, satisfacen la misma necesidad (Franco, 2019). En este caso vienen a ser los calzados de cuero sintéticos, calzados de plástico o calzados de tela.

Respecto a los calzados de cuero sintético, se tienen diversas marcas como Aldo con un *ticket* parecido al del producto. También se tiene a marcas como Platanitos con un *ticket* inferior, pero vale la pena comentar esta marca, pues según Perú Retail, desde el 2019 ha venido implementando múltiples canales tecnológicos para optimizar la experiencia de venta.

Melissa es una marca de calzado que usa el material MELFLEX el cual es 100% hipoalergénico, reciclable, impermeable y duradero. Su calzado tiene un *ticket* promedio entre 300 y 400 soles. Esta marca cuenta con puntos de venta en el CC Jockey Plaza, en el CC Larcomar, en la provincia de Arequipa y realiza venta online a través de la tienda virtual Melissa Perú.



Figura 16. Calzado Melissa
Tomado de *Melissa Perú*, 2020.

3.3 Evolución del mercado de calzado (estadísticas)

Según Perú Top Publications, en 2019, existían cerca de 3 700 empresas manufactureras de calzado, de las cuales solo 29 tenían ventas por encima de los 3 millones de dólares. La producción peruana de calzado ascendió en 2018 a 7.6 millones de pares, presentando una reducción de 44.1% respecto al año 2017; considerando producción de sandalias, botas botines, zapatillas y zapatos.



Figura 17. Producción Nacional de Calzado
Tomado de *Cámara de Lima*, de CCEX, 2019, de INEI.

Como se mencionó anteriormente, según SNI, Perú tiene una balanza comercial negativa, se presentó en la figura 4, un déficit de -418 millones de dólares FOB en el año 2018, es decir el déficit aumento en un 10% respecto al 2017 y un 17% respecto a 2016.

A nivel de América Latina, el mercado de calzado es mucho más grande para el género femenino, para el 2020 según Euromonitor se pronosticaba un poco más de 20 millones de dólares, mientras que, para el calzado masculino, un poco más de 15 millones de dólares. Esta diferencia se ha mantenido desde el año 2013.

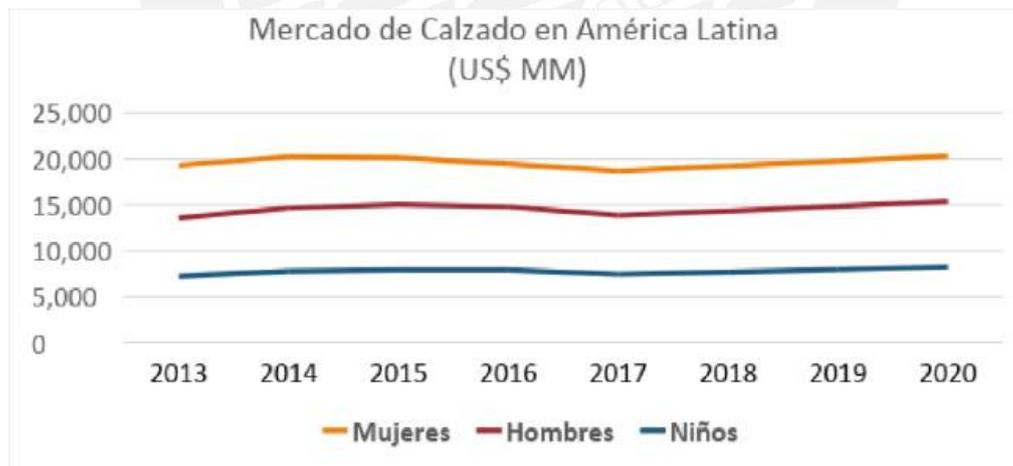


Figura 18. Mercado de Calzado en América Latina
Tomado de Euromonitor.

A nivel global, el mercado peruano de calzado es considerado de tamaño pequeño, un mercado más grande lo tenía en 2017 países como Estados Unidos, Brasil, Rusia, India con un máximo de 341 000 millos de dólares.

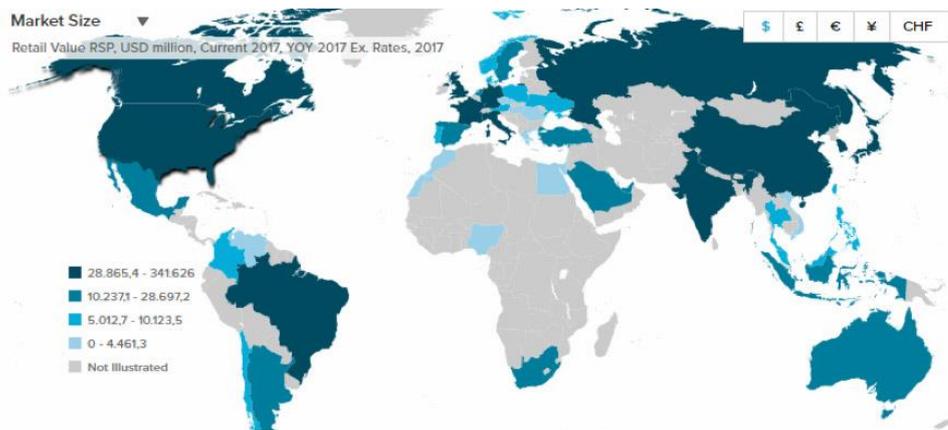


Figura 19. Mercado global de zapatos por país al año 2017 (en US\$ MM)
Tomado de *Euromonitor*, 2018.

Respecto al consumo de calzado a nivel mundial, el Perú en el año 2016 tenía un consumo muy bajo en comparación con países como India, China, Estados Unidos o Brasil. Lo cual se puede visualizar en la Figura 20.

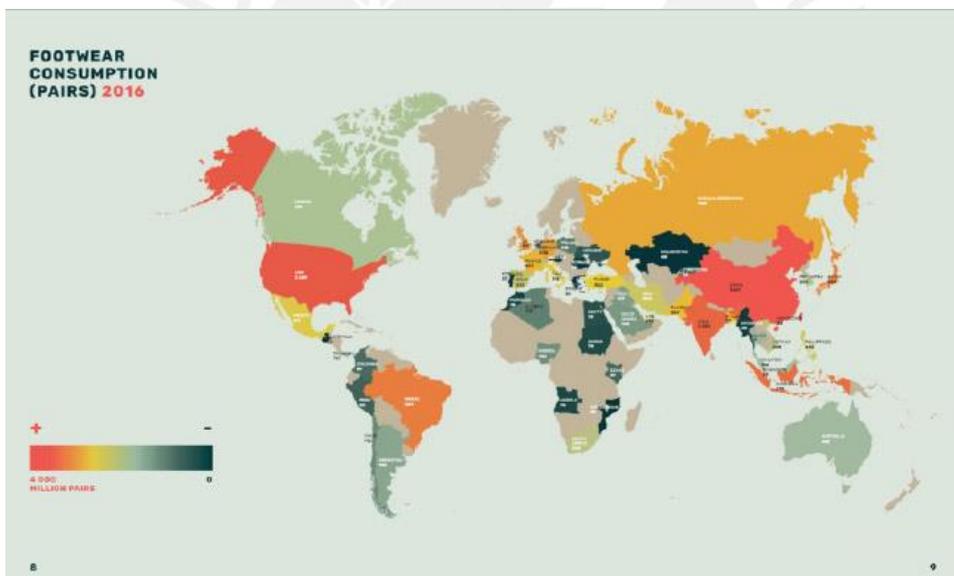


Figura 20. Consumo de calzado por país al año 2016 (en pares)
Tomado de *Worldfootwear*, 2016.

3.4 Insumos y proveedores

Para proceder a describir los insumos y proveedores del calzado de dama, primero se procederá a describir cómo está compuesto el calzado, se describen tres partes principales: la superior conformado por los cortes, esta parte cubre el pie; la segunda parte es la suela, la cual hace contacto con el suelo; y finalmente el tacón, el cual puede ser delgado, cuña, alto, bajo, etc.

En la figura 21 se ve el detalle de las partes estas son la puntera, contrafuerte, empeine, forro, la suela y el tacón, el cual cuenta con una tapa, el mismo taco y la parte interna del taco. Una parte no visible del calzado es la planta, en el proceso esta se pega a la horma, y finalmente va entre en cuero y la suela, ver figura 22.



Figura 21 Partes del Calzado
Tomado de Comlecurt, 2020.

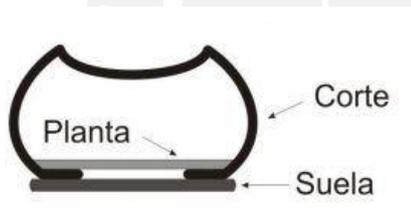


Figura 22. Planta del calzado
Tomado de Reinventando el calzado, 2020.

Materiales:

- **Cuero**

Las piezas del corte, como son la puntera, el empeine, forro, etc., son principalmente de cuero, este material ofrece comodidad y durabilidad. El cuero no es un material precisamente económico; sin embargo, tiene características positivas como su resistencia, elasticidad, es respirable para el pie, no emite olor fuerte, es un material liso y suave (Citeccal Lima, 2017). Este material es obtenido de las pieles de la vaca, como proveedores se considerará a la curtiembre Curpisco S.A.C. y a proveedores de centro comercial de Caquetá.

Los materiales por describir a continuación se adquirirán de proveedores de centros comerciales ubicados en Caquetá, Rímac; como es el centro CC Salomón, CC San Pedro, CC Gloria, entre otros.

- **Tacos**

Los tacos pueden ser de cuero, de plástico, madera, corcho, etc. Sobre estos descansa el talón de la persona y hace contacto con el suelo. Según el diseño estos pueden forrarse de cuero, tejido o pintarse con tintes; el taco viene con un par de tapas que son antideslizantes y protegen al taco del desgaste.

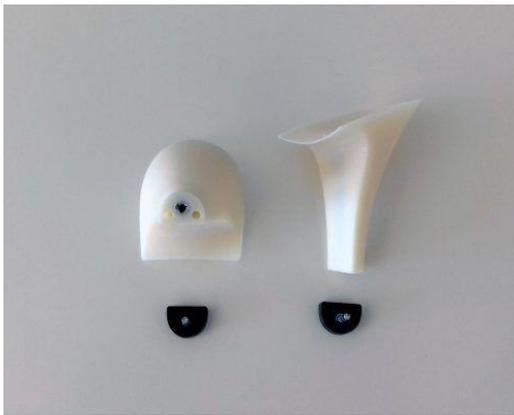


Figura 23. Tacos
Tomado de Reinventando el calzado, 2020.

- **Contrafuerte**

El contrafuerte es un refuerzo ubicado en el talón, este brinda la rigidez necesaria. El contrafuerte puede ser de cuero o termoplástico. Su forma y tamaño depende de la horma y del diseño del calzado. Se tienen marcas como VINATEX o GOBC.

- **Topes**

El tope es el refuerzo que brinda rigidez a la punta del calzado. Estos pueden ser rígidos y también flexibles; y son de materiales como el cuero, tejidos o termoplástico. Su forma y tamaño depende de la horma y diseño del calzado. Se tienen marcas como VINATEX o GOBC.



Figura 24. Contrafuerte y Topes
Tomado de Reinventando el calzado, 2020.

- **Planta**

La planta o falsa es una pieza de cartón que sirve como base para el armado y ofrece rigidez a la planta del pie, posee un acolchado a la parte de los metatarsos del pie en búsqueda de un mayor confort.

- **Suela**

Según la página web de Calzados Club Verde de España, la suela es la parte inferior del calzado que hace contacto con la planta y el piso. Para las suelas también hay distintos materiales a emplear, se tiene el poliuretano, el cual es un material ligero; el EVA, el cual es un material antideslizante; y cuero, usado en zapatos de altísima calidad.

- **Otros insumos**

Entre los otros materiales directos se tiene al pegamento, hilos, jebe líquido, cinta de refuerzo, chinchas, clavos, los cuales sirven para el proceso de armado y armado. Lugo se tienen insumos como pasta, bencina, tintes usados para el acabado del calzado. Otros insumos como el látex, que sirve para dar un mayor confort al pie, se colocan entre la plantilla y la planta, este insumo es brindado por el proveedor VARESINA SAC. Finalmente se tienen los accesorios, como hebillas, cierres, etc.

Herramientas:

- **Hormas**

La horma es un molde que imita al pie humano, en la fabricación se usa en el proceso de armado, para dar la forma al corte del zapato. El diseño de las hormas varía de acuerdo con el diseño a realizar. Estos pueden ser de madera o de poliuretano, este material es más resistente al proceso de fabricación. Esta herramienta se adquiere con el proveedor INDUSTRIA LA HORMA SRL.

- **Moldes**

Los moldes se usan en el proceso de corte, sirven como guía para cortar las piezas indicadas por el patronaje. Los moldes son de hojas de acero, estos se mandan a realizar al proveedor GRUPO ITALTACONES EIRL.

- **Otras herramientas**

Se tienen otras herramientas como martillo, tijeras, cuchillas, bolígrafos, sacabocados, agujas, pinceles, perfilador, chispero, entre otros. Estos se pueden obtener también de los proveedores ubicados en Caquetá, Rímac, como CC San Pedro, CC Virrey, CC Salomón, etc.

Como se mencionó en el punto 2.4 el poder de negociación de los proveedores es bajo, se ve que hay varios proveedores para los materiales y herramientas, por lo que este factor es una ventaja.

3.5 Tecnologías de producción utilizadas

Para la fabricación del calzado de dama se identifican los procesos de corte, aparado, armado y acabado. De los cuales el único proceso que no requiere maquinaria es el de acabado. A continuación, se procede a analizar la maquinaria a usar, las cuales serán adquiridas por proveedores nacionales como MAQUICENTRO y también vía online.

- **Troqueladora**

La máquina troqueladora se usa en el proceso de corte, la máquina consta de una superficie plana para posicionar el cuero y los troqueles de acero; y con una parte superior plana se hace presión para realizar los cortes.

- **Desbastadora**

La desbastadora se usa en el proceso de aparado, esta se encarga de reducir el grosor al cuero en los bordes de las piezas, pues las piezas luego se unirán entre sí por los bordes. Otro motivo para reducir el espesor es que se hará un dobléz con el cuero.

- **Aparadora**

La aparadora usada en el proceso de aparado, se encarga del cosido del cuero, para ello se usa hilo y agujas. El cosido consiste en pespunte simple, doble o ribeteo. El cosido a realizar puede ser para la unión de las piezas de cuero o para alguna decoración que se quiera hacer al cuero.



Figura 25. Máquina Aparadora
Tomado de Bianchi, 2020.

- **Moldeadora de talón**

En el proceso de armado se hace un subproceso de moldeo, aquí se usa la máquina moldeadora que tiene como función dar forma al corte para su recepción en la horma. La máquina cuenta con unos moldes de aluminio con la forma del talón.

- **Armadora de punta y talón**

Esta máquina usada en el proceso de armado es una de las más complejas y caras. La máquina cuenta con un soporte en donde se coloca la horma con la unión del cuero; alrededor del soporte se tienen unas pinzas que sujetan y estiran el corte para que se forre la punta de la horma.



Figura 26. Máquina armadora de punta
Tomado de *Reinventando el calzado*, 2020.

- **Horno**

Una vez el corte se armo en la horma con ayuda de la máquina armadora es necesario que todos los líquidos o pegamentos estén debidamente secos, por ello se hace uso del horno. El horno cuenta con unas resistencias las cuales generan calor y con ello se logra vaporizar el agua contribuyendo a la calidad del calzado.

- **Rematadora**

Cuando el calzado esta armado en la horma, se procede a lijar los bordes de la planta cubiertos por el cuero. Pues esta parte del cuero luego se echará pegamento, el fin del lijado es que el poro del cuero se abra y la absorción del pegamento sea más eficiente.



Figura 27. Máquina rematadora
Tomado de *Reinventando el calzado*, 2020.

- **Prensadora**

Una vez pegada la suela al corte con horma, se procede a usar la máquina de prensar, la cual cuenta con unos cojines que se pueden regular según el tipo del calzado. Las almohadillas con ayuda de un compresor se inflan y ejercer presión en el zapato para asegurar que el pegador de la suela o planta sea el adecuado.



Figura 28. Máquina prensadora
Tomado de *Reinventando el calzado*, 2020.

3.6 Canales de distribución utilizados

Las clientas femeninas de NSE A y B, son mujeres que pertenece a un sector, del cual el 52% son compradoras online, incluso el calzado representa el 14% de los principales productos o servicios pedidos por Internet (Gestión 2018). Por otro lado, es importante tener en consideración que el calzado es un producto el cual puede sufrir devoluciones debido al tallaje

que puede variar según el pie de la cliente, o incluso variar según las medidas de las hormas adquiridas, por lo que es importante dar una opción a las clientas que sienten desconfianza en adquirir el producto vía online debido a este factor.

Ante los dos factores expuestos se establece dos canales de distribución a usar. El primero es una tienda física que acerque al cliente y se efectúe la venta directa, del cual se definirá su localización exacta realizando una matriz de enfrentamiento considerando los factores más relevantes, así como seguridad, cercanía al proveedor, cercanía a clientes, entre otros; las ventajas de este canal, es que acerca la marca a las clientas brindando un trato agradable y explicando personalmente las características del calzado y mostrando personalmente la plataforma web, por la cual se puede personalizar el producto.

Segundo, se usará el canal de *ecommerce*, a través de una plataforma web, se efectuará la venta de los calzados. En la plataforma web, se mostrará los modelos con sus respectivas tallas disponibles y precios; también se mostrará la interfaz para poder seleccionar las partes a personalizar del calzado. Al efectuar la compra se mostrará el costo de envío a realizar y se debe seleccionar el punto de entrega. En la figura 29 se puede apreciar cómo se puede personalizar el tamaño del taco y también accesorios como la pulsera del calzado.



Figura 29. Modelos de calzado
Tomado de *Butrich*, 2020.

3.7 Principales participantes en el mercado (competidores)

Los competidores por considerar en el mercado son diversos y su cantidad es alta. Considerando el ticket promedio de venta se tiene como competidor a Ecco Shoes, que tiene un ticket promedio no muy alto, alrededor de 140 soles. Esta marca también fabrica calzados de cuero original y tienen una planta suave. Ecco produce calzados y también comercializa marcas

brasileras como Beira Rio, en el 2018 Ecco presentó un crecimiento del 10% (Peru Retail, 2018).

Considerando la diferenciación del diseño se tienen a marcas como Lala Love o Butrich, las cuales tienen un ticket promedio mucho más alto, y se caracterizan por tener unos diseños coloridos, atrevidos, diseñados para una ocasión especial. Por ejemplo, la marca Lala Love tiene como filosofía apuntar a que la cliente deje de usar el típico calzado de color oscuro combinable con varios *outfits*. Una forma de fidelizar a sus clientas es dando la opción de que puedan personalizar la suela del calzado, solicitando que coloquen un nombre o una frase de su gusto.

Otra marca, que coincide con la diferenciación del diseño del calzado y el material a usar, que es el cuero, es Paez. La firma peruana que lleva 40 años en el mercado nacional tiene marcas como Faseni, Botero y Paez, las cuales tienen un ticket promedio de 300 soles (Fashion Network, 2018). Respecto al concepto de Paez, tiene colecciones son inspiradas en mujeres elegantes que gustan de moda, que valoran de calidad y comodidad.

Lo común que tienen los competidores es que además de ofrecer el producto del calzado, es que también ofrecen accesorios, como billeteras, correas, morrales, etc.; estos accesorios no son ofrecidos por el producto a ofrecer; sin embargo, se ofrece el servicio de poder personalizar el calzado vía online, por medio de la plataforma web. Por otro lado, la competencia también tiene una fuerte presencia en redes sociales como *Facebook*, *Instagram* y cuentan con una tienda virtual.

Capítulo 4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Para continuar el análisis del planeamiento estratégico se plantearán los objetivos, estrategias generales, se analizarán los factores haciendo uso de la matriz EFE y finalmente, se plantearán las estrategias, haciendo uso de la matriz FODA.

4.1 Objetivos

- Incrementar las ventas ofreciendo el producto a los clientes existentes, comparando las ventas trimestralmente y comparando los periodos con el año anterior y logrando introducir el producto en mercados potenciales.
- Expandir el mercado a nivel nacional llegando a todas las regiones del país para luego seguir con la venta de otros productos a diversos países en la región.
- Un objetivo primordial es reducir los costos de fabricación aprovechando al máximo la capacidad de los recursos y para lograr incrementar el margen de utilidad de la empresa. Para ello, se mantendrá se hará uso de una apropiada tecnología y perfeccionamiento del proceso productivo haciendo uso de la mejora continua, es decir la reducción de costos no sería respecto a calidad de materiales.
- Búsqueda constante en perfeccionar el proceso productivo, sobre todo, en el diseño del calzado para fortalecer la relación con los clientes.
- Lograr posicionar la marca en los consumidores para establecerse como primera opción.

4.2 Estrategias generales

MISIÓN:

Ser una empresa dedicada a la venta de calzado femenino diferenciado de calidad, que se pueda personalizar y adquirir desde una plataforma web.

VISIÓN:

Convertirse en la empresa peruana líder dedicada a la comercialización de calzados femeninos en diversas regiones del país.

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cual es una herramienta que permite analizar los factores externos de la empresa y por ende formular las estrategias más adecuadas. Se obtiene una puntuación ponderada de 2.732, por encima de la puntuación promedio, la cual es 2.5, por lo que sí se puede aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas.

Tabla 1.
Matriz EFE

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	El 27.7% de la PEA femenina son jóvenes de 15 a 29 años y el 60.8% son mujeres de 30 a 59 años	0.07	4	0.28
2	El 94.7% de personas de NSE A y B, visitan frecuentemente los centros comerciales, con una frecuencia de 2 a 3 veces al mes.	0.08	4	0.32
3	El calzado representa el 14% del consumo vía internet.	0.09	4	0.36
4	CITEccal de Trujillo ha capacitado a los empresarios sobre el uso de tecnología especializada y CITEccal de Arequipa realizaron capacitaciones a mipymes para reducir la contaminación de las curtiembres	0.065	2	0.13
5	Se están desarrollando materiales alternativos como cuero vegetal y reciclado.	0.06	1	0.06
6	Los nuevos competidores requieren manejar economías de escala y contar con conocimiento especializado.	0.065	2.5	0.1625
7	Hay un gran número y variedad de proveedores, por lo que su poder de negociación no es alto.	0.09	2.5	0.225
8	Las medidas antidumping tomadas por el estado peruano no han disminuido las importaciones de china	0.049	3	0.147
Amenazas				
9	El TLC con China, afecta al sector calzado, lo cual se evidencia en la disminución de la producción y aumento de ofertantes de calzado sintético.	0.08	3	0.24
10	El PBI del sector manufactura disminuyó en 1.7% debido a que la industria textil y del cuero disminuyó en 6.7%	0.05	2	0.1
11	El acceso a la materia prima no es restringido, lo cual permite la entrada a nuevos competidores.	0.06	1	0.06
12	El consumidor puede cambiar de producto muy fácilmente y tiene acceso a información de competencia.	0.07	2.5	0.175
13	El principal producto sustituto es el calzado de cuero sintético o plástico, el cual es ofrecido por un gran número de competidores.	0.081	2.5	0.2025
14	La introducción de <i>fast fashion</i> obliga a las empresas contemplar diversos modelos por un periodo corto.	0.09	3	0.27
TOTAL		1		2.732

Tabla 2.
Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Se brinda un calzado diferenciado por el diseño y de calidad.</p> <p>F2. El cliente puede personalizar y acceder a un producto cómodo desde una plataforma web.</p> <p>F3. Se cuenta con conocimiento del sector y proceso productivo.</p> <p>F4. Se cuenta con métodos para implementar mejora continua.</p>
OPORTUNIDADES	Estrategia ofensiva	Estrategia adaptativa
<p>O1. El calzado representa el 14% del consumo vía internet. NSE A/B representan el mayor porcentaje de consumidores online.</p> <p>O2. El 94.7% de personas de NSE A y B, visitan frecuentemente los centros comerciales, con una frecuencia de 2 a 3 veces al mes.</p> <p>O3. Hay un gran número y variedad de proveedores.</p> <p>O4. CITEccal de Trujillo y Arequipa ha capacitado a los empresarios sobre el uso de tecnología especializada y para reducir la contaminación de las curtiembres, respectivamente.</p>	<p>O1-F2. Se ofrecerá el producto por medio de una página web que permita seleccionar los accesorios del calzado, para NSE A y B.</p> <p>O3-F1. Se comercializará el calzado en un atelier o en centros comercial.</p>	<p>O3-D1. Se buscará de llevar un sistema de pedido de materiales ordenado para poder afianzar la relación con proveedores e incrementar la productividad.</p> <p>O4-D3. Se implementará tecnología de vanguardia para poder hacer uso eficiente de los materiales, con el fin de reducir las emisiones tóxicas e incrementar la productividad.</p> <p>-</p>
AMENAZAS	Estrategia defensiva	Estrategia de supervivencia
<p>A1. El TLC con China, afecta al sector calzado, lo cual se evidencia en la disminución de la producción y aumento de ofertantes de calzado sintético.</p> <p>A2. El consumidor puede cambiar de producto muy fácilmente y tiene acceso a información de competencia.</p> <p>A3. La introducción de <i>fast fashion</i> obliga a contemplar diversos modelos en un periodo corto.</p>	<p>A1, A2-O1. Se busca ofrecer un producto distinto al de las importaciones, por ello el calzado será de cuero nacional, de diseño diferenciado.</p> <p>A3-F4. Para poder manejar la introducción de <i>fast fashion</i>, se debe implementar un sistema de producción muy eficiente que responda a los cambios que el cliente exige.</p>	<p>A1, A2-D1. Se intentará fidelizar a las consumidoras brindando un producto, no solo diferenciado en el diseño y de buena calidad, sino también que sea cómodo, al tener amortiguamiento en la suela y gel en plantilla.</p> <p>A2-D1, D2. Con el fin de fidelizar al consumidor, se brindará un producto que se pueda personalizar vía on-line. Mediante este canal, a diferencia de uno físico, se evitan costos.</p>

4.3 Conclusiones

- Si bien las políticas relacionadas al TLC con China han impactado la producción nacional, existen oportunidades de desarrollo de la empresa si es que se invierte en tecnología, nuevas metodologías de proceso e innovación del producto. Además, el estado ha capacitado a empresarios de La Libertad, Arequipa y Lima en el uso de nuevas tecnologías.
- La mujer peruana ha evolucionado, en cuanto al consumo es más atrevida y dan uso a la marca como símbolo social y señal de calidad. Además, la inserción de *fast fashion* impulsa la compra periódica de los consumidores, por lo que se ve un nicho de mercado oportuno, para ofrecer el calzado de dama personalizado.
- Se concluye que, si bien el proceso productivo del calzado emplea sustancias tóxicas para el trabajador y para el ambiente, al implementar tecnología adecuada y un proceso de producción eficiente, se logrará reducir el uso del material; y, además, se podrá tener una respuesta rápida a la inserción de *fast fashion*.
- El poder del consumidor es muy alto, no solo por la gran cantidad de competidores, sino por el acceso a información sobre precios y productos y la facilidad de intercambiar el producto. Se concluye, que es importante invertir en marketing y publicidad, hacer uso del mejor canal de venta y proporcionar de un nuevo valor agregado, es por ello, que se brinda el servicio de poder personalizar el calzado desde el canal *e-commerce*.
- Finalmente, se determina que la empresa puede incursionar tanto en la producción y comercialización de calzado como producto final en centros comerciales y vía online. Teniendo como materia prima el cuero nacional, brindando confort en el calzado, y permitiendo personalizar al consumidor el diseño del calzado.

BIBLIOGRAFÍA

- ¿En qué gastan sus sueldos los peruanos? (2019, junio 5). *Instituto Peruano de Economía*. <https://www.ipe.org.pe/portal/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos/>
- Alquicira, A. M., Trejo, A. R., & Mondragón, I. J. G. (2019). Innovaciones en el entorno tecnológico actual. *Industria del calzado en México y el mundo. LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN LAS OPERACIONES FOMENTANDO LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS*, 91.
- Alzate, B., Hurtado, J., & Lopez, L. F. (2015). IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA EL DIAGNÓSTICO DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA NOVAFLEX DEL SECTOR CALZADO EN COLOMBIA. *INMR - Innovation & Management Review*, 12(3), 310-328. Recuperado a partir de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/100946>
- Apoyo y Asociados. (2019). *Administradora Jockey Plaza Shopping Center S.A.* Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/05/Jockey-dic-18.pdf>
- Acha, por D. A. C. (2018, diciembre 12). Reducen contaminación del sector curtiembre en Arequipa. *ITP*. <https://www.itp.gob.pe/https-www-itp-gob-pe-wp-admin-post-phppost4578actionedit/>
- admin. (2019, marzo 12). Información de mercados: Calzados. *Peru Top Publications*. <https://ptp.pe/informacion-de-mercados-calzados/>
- Cámara de Comercio de Lima, & Sánchez, M. (2019). *XIX ENCUESTA ANUAL DE EJECUTIVOS 2019*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION908/EDICION%20DIGITAL%20908.pdf>
- Chumpitaz, O, De la Vega, D & Pimentel, J. (2017). *Características del uso de tacones y el dolor por lesiones musculoesqueléticas del personal administrativo de una universidad particular* (tesis de segunda especialidad). Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú.
- CITEccal. (s. f.). *CITECCAL*. Recuperado 24 de mayo de 2020, de <https://citeccal.itp.gob.pe>
- Colombia importó 17.6 millones de pares de zapatos entre enero y julio/17 | *CONtexto ganadero | Noticias principales sobre ganadería y agricultura en Colombia*. (2017, julio). <https://www.contextoganadero.com/economia/colombia-importo-176-millones-de-pares-de-zapatos-entre-enero-y-julio17>
- Comercio, R. (2014, enero 21). *Cadena Azaleia proyecta tener 50 tiendas en el 2016*. *El Comercio*. <https://archivo.elcomercio.pe/economia/negocios/cadena-azaleia-proyecta-tener-50-tiendas-2016-noticia-1704091>
- Conoce: LalaLove | La Vida de Serendipity. (s. f.). Recuperado 19 de julio de 2020, de <http://www.lavidadeserendipity.com/alamode/2012/08/29/conoce-lalalove>
- Datos del proyecto—CO2—Shoe Footwear carbon footprint*. (s. f.). Recuperado 25 de mayo de 2020, de <http://www.co2shoe.eu/es/project-summary/datos-del-proyecto>
- Diseño de una suela para calzado femenino casual bajo parámetros de liviandad—ProQuest*. (2017). <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1923231429?accountid=28391>

- Ducón Salas, J. C., Torres, A. C., & Muñoz, J. H. (2018). Aportes al fortalecimiento de la aglomeración productiva local como estrategia de manejo del riesgo operativo en la industria de cuero, calzado y marroquinería en Bogotá. *Contributions to the strengthening of the agglomeration of local production, as an operational strategy of risk management. Case: leather, footwear and leather industry in Bogotá.*, 44, 75-102.
- El Cuero y las Pielas*. (s. f.). Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://ivu.org/spanish/trans/vs-leather.html>
- Duque, A. P. G., & Villamizar, C. A. A. (2017). Del comercio electrónico al comercio social: La innovación al alcance de las organizaciones. Estudio para el sector calzado Bucaramanga, Colombia. *Contabilidad y Negocios*, 12(24), 107-118.
- Elena, S., Marina, M., Evgheni, P., Angela, G., & Cristian, M. (s. f.). *ON-LINE MAGAZINE - OPPORTUNITY FOR FOOTWEAR MANUFACTURERS*. 7.
- El mercado del calzado vegano pisa fuerte en portugal: PORTUGAL CALZADO (crónica). (2018, Feb 23). *EFE News Service* Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/2007458580?accountid=28391> Jordi González
- Empresas. (2016, febrero 9). CITECCAL. <https://citeccal.itp.gob.pe/empresas/>
- Empresas: Paez espera que el 15% de sus ventas venga del e-commerce | NOTICIAS GESTIÓN PERÚ. (2018). <https://gestion.pe/economia/empresas/paez-espera-15-ventas-venga-e-commerce-249654-noticia/>
- Facebook. (s. f.). Recuperado 12 de julio de 2020, de <https://www.facebook.com/notes/interbank/los-alquileres-seguir%C3%A1n-subiendo/132844506733579/>
- Franco, P., (2019). *Planes de Negocio: Una metodología alternativa*, Lima, Perú, Universidad del Pacífico.
- Gan@Más. (2020). Calzados Beira Rio ha incrementado en 23% sus envíos al mercado peruano. Gan@Más. Recuperado 19 de julio de 2020, de <https://revistaganamas.com.pe/calzados-beira-rio-ha-incrementado-en-23-sus-envios-al-mercado-peruano/>
- GESTIÓN, N. (2017, julio 30). *Calidad del cuero peruano puede satisfacer gustos en calzado del consumidor de EE.UU.* | *ECONOMIA*. Gestión; NOTICIAS GESTIÓN. <https://gestion.pe/economia/mercados/calidad-cuero-peruano-satisfacer-gustos-calzado-consumidor-ee-uu-140448-noticia/>
- Gestión, R. (2018, marzo 4). *El 18% de cibernautas peruanos ya realiza compras por Internet*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/18-cibernautas-peruanos-realiza-compras-internet-228487-noticia/>
- HUAMANI, por M. E. V. (2017, diciembre 5). MIPYMES de cuero y calzado podrán usar tecnología 3D especializada. *ITP*. <https://www.itp.gob.pe/mipymes-de-cuero-y-calzado-podran-usar-tecnologia-3d-especializada/>
- Inicio—CO2—Shoe Footwear carbon footprint*. (2017, octubre 25). <http://www.co2shoe.eu/es/>
- ICEX. (2019). *Calzado en Perú*. Recuperado de <https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc>

[2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019](https://www.inec.org.pe/2019/04/26/2019819676.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=26-04-2019&utm_campaign=Ficha%20sector.%20Calzado%20en%20Per%C3%BA%202019)

- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Panorama de la Economía Peruana 1950-2019*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf
- IPSOS (2018). *Perfiles Socioeconómicos de Lima*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/201904/perfiles_socioeconomicos_de_lima.pdf
- Jessica Butrich. (s. f.). Zankyou. Recuperado 19 de julio de 2020, de <http://www.zankyou.com.pe/f/jessica-butrich-393173>
- La evolución de la mujer peruana | Artículos. (2019, marzo 4). Consultora Arellano. <https://www.arellano.pe/la-evolucion-de-la-mujer-peruana/>
- La industria del calzado y su impacto ambiental. (2016, agosto 23). *Ecogestos*. <https://www.ecogestos.com/la-industria-del-calzado-y-su-impacto-ambiental/>
- Lima como vamos. (2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad* (10). Recuperado de http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_web.pdf
- López, J. V., Mejía, S. V., Rivera, P. C., & Velásquez, C. A. P. (2017). Diseño de una suela para calzado femenino casual bajo parámetros de liviandad. *Informador Técnico*, 81(1), 24-31. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.23850/22565035.716>
- LR, R. (2019, noviembre 18). El 42% del calzado que se vende en Perú es importado. <https://larepublica.pe/economia/2019/11/18/brasil-el-42-del-calzado-que-se-vende-en-peru-es-importado/>
- Martell, S. (2019, junio 4). *¿En qué gastan sus sueldos los peruanos?* RPP. <https://rpp.pe/economia/economia/en-que-gastan-sus-sueldos-los-peruanos-noticia-1200838>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s. f.). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado 15 de enero de 2021, de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020, enero 2). *Informe anual de la mujer en el mercado laboral—2018*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/informes-publicaciones/394326-informe-anual-de-la-mujer-en-el-mercado-laboral-2018>
- Montalván, J. (2019, julio 5). ITP: Utilizan herramientas digitales en 2d y 3d para desarrollar moldes de calzados. *Prensa Total*. <https://www.prensatotal.com/itp-utilizan-herramientas-digitales-en-2d-y-3d-para-desarrollar-moldes-de-calzados/>
- Páez Pérez, P. N., Guillermo Jiménez, W., & Paola Danna-Buitrago, J. (2018). La competitividad de los artículos de calzado, cuero y marroquinería en Colombia: Revisión de la literatura. *Competitiveness of Footwear, Leather and Leather Goods in Colombia: Literature Review.*, 48, 171-196. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.48.2018.4729>
- Perú: Ecco cumple 29 años en el mercado. (2018, octubre 11). Perú Retail. <https://www.peru-retail.com/peru-ecco/>

- PE, F. com. (2018). *Paez cerrará 2019 con 13 locales en Perú*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/Paez-cerrara-2019-con-13-locales-en-peru,1039416.html>
- Platanitos y su empoderamiento en el mundo digital que llega a cada rincón del Perú. (2019, junio 12). *Perú Retail*. <http://guiadelretail.com/especial/platanitos-empoderamiento-mundo-digital-peru/>
- PRODUCE invierte más de S/7.2 millones en la mejora de la infraestructura y equipamiento del CITE Cuero y calzado Arequipa. (2018, septiembre 21). <https://www.gob.pe/institucion/itp/noticias/19414-produce-invierte-mas-de-s-7-2-millones-en-la-mejora-de-la-infraestructura-y-equipamiento-del-cite-cuero-y-calzado-arequipa>
- PRODUCE-OGEIEE-OEE. (2020). *Relación de principales productos de empresas que participan en la muestra del índice de volumen físico mes de marzo 2020* [Conjunto de datos]. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-manufactura>
- R, D., R, F., & Forest, D. (2017). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA 15ED*. http://www.ingeboc.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ib/NPcd/IB_Escritorio_Visualizar?cod_primaria=1000193&libro=6870#
- Reis, A. D. dos, & Machado, M. A. (2020). E-commerce in Emerging Markets: Internationalization factors of Brazilian footwear in South America. *Revista Gestão & Tecnologia*, 20(1), 165-189. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2020.v20i1.1790>
- Restrepo, S. M. V., Vásquez, D. H. G., & Vásquez, N. C. (2015). Reciclaje de residuos de cuero: una revisión de estudios experimentales. *Informador técnico*, 79(2), 188-198.
- Ribeiro, S. P., Santos, V. R., & Pereira, C. S. (2018). eCommerce business-to-business platform for the footwear sector: The cluster of Felgueiras. *2018 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1-6. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2018.8399210>
- Saá, M. J. M., & Miranda, R. F. V. (2016). Habilidades directivas y el desarrollo empresarial en la industria de calzado a través de la modelización. *Revista Publicando*, 3(9), 620-637.
- SOSTENIBILIDAD: Calzado responsable con el medio ambiente. (2018, octubre 29). *Expo Detalles Perú*. <http://expodetallesperu.pe/noticias/sostenibilidad-calzado-responsable-con-el-medio-ambiente/>
- SUNAT. (2020). *IMPORTACIONES PARA EL CONSUMO SEGÚN CLASIFICACION UNIFORME PARA EL COMERCIO INTERNACIONAL CUCI, 2019 (Valor CIF en miles de US \$)* [Conjunto de datos]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/informa-tributa.html#icomer>
- SUNAT. (2020). *RÉGIMEN ADUANERO DE IMPORTACIÓN: IMPORTACIONES PARA EL CONSUMO, PRINCIPALES SUBPARTIDAS NACIONALES POR TIPO DE IMPORTACIÓN, 2016 (Valor CIF en miles de US \$)* [Conjunto de datos]. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/informa-tributa.html#icomer>
- Tam, J. (s. f.). *XIX ENCUESTA ANUAL DE EJECUTIVOS 2019*. 68.
- Torres, L. M. (2019, junio 9). TLC con China genera pérdidas de S/ 8 millones en cuero y calzado. *Diario Sin Fronteras*. <https://www.diariosinfronteras.pe/2019/06/09/tlc-con-china-genera-perdidas-de-s-8-millones-en-cuero-y-calzado/>

Trujillo: Impulsan cluster para elevar competitividad de empresas de cuero y calzado - Innóvate Perú.
(2019, junio 6). <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1927-trujillo-impulsan-cluster-para-elevar-competitividad-de-empresas-de-cuero-y-calzado>

