

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA EL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Industria del Calzado**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y  
ESTRATEGIA DE EMPRESA OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Ricardo Linares Camacho**

**Piero Olórtegui Celis**

**Juan Torres Tarrillo**

**Asesor: Jorge J. Zavala Vines**

**Santiago de Surco, febrero 2016**

## Resumen Ejecutivo

El presente documento propone un Planeamiento Estratégico de la Industria del Calzado en el Perú, con el objetivo de impulsar un desarrollo económicamente sostenible dentro de un horizonte de 10 años. El plan estratégico es la consecuencia de un análisis exhaustivo de los factores externos e internos de la industria del calzado, que permitieron identificar las brechas de éxitos y las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la industria. Del mismo modo, a partir de la elaboración de diferentes matrices, se consiguió establecer las estratégicas retenidas o principales para cumplir los objetivos a largo plazo y a corto plazo, con el fin de poder alcanzar la visión trazada.

Las estratégicas propuestas en el planeamiento estratégico se centran en la conformación de clúster en el norte, centro y sur del país con el fin de ofrecer productos de mayor valor agregado, obtener financiamiento para la inversión en infraestructura, equipos, tecnología, investigación, desarrollo y capacitación con el objeto de aumentar la ecoeficiencia de sus procesos productivos (productividad y protección del medio ambiente) e incrementar la participación del mercado a nivel nacional y latinoamericano.

En la etapa de la implementación del planeamiento estratégico, es indispensable la participación activa del Estado Peruano, para que desde esta perspectiva se logre fomentar la formalización de las empresas de la industria del calzado y se promueva la conformación de clúster y de este modo impulsar la construcción de centros de innovación y tecnología en Lima y Arequipa, con la finalidad de lograr ser una industria competitiva. Por otra parte, el Estado Peruano debe implementar políticas arancelarias y de protección antidumping con el objeto de contrarrestar productos de empresas transnacionales que ingresen al mercado nacional con subsidio de sus gobiernos.

## Abstract

The present document proposes a Strategic Planning of Footwear Industry in the Peru, in order to promote a sustainable economic development within a horizon of 10 years. The strategic plan is the result of a thorough analysis of external and internal factors of the footwear industry, which allowed to identify the gaps of successes and the main strengths, weaknesses, opportunities and threats in the industry. Likewise, from the development of different matrices, they were able to establish key strategic retained or to achieve the long-term and short-term goals in order to reach the traced vision.

The strategic proposals in strategic planning focuses on the formation of cluster in the northern, center and southern of the country in order to offer higher added value products, funding for investment in infrastructure, equipment, technology, research, development and training with a view to increase the eco-efficiency of their production processes (productivity and environmental protection) and to increase the participation of the national and Latin American market.

At the stage of the strategic planning implementation, the active participation of the Peruvian State is indispensable, so that from this perspective it is possible to promote the formalization of companies in the footwear industry and promote the formation of a cluster and in this way, promote the construction of innovation and technology centers in Lima and Arequipa, in order to become a competitive industry. On the other hand, the Peruvian State must implement tariff and anti-dumping protection policies in order to counteract the products of transnational companies that enter to the national market with the subsidy of their governments.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tabla .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación General de la Industria del Calzado .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	17
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes .....	19
2.2 Visión .....	19
2.3 Misión.....	20
2.4 Valores.....	21
2.5 Código de Ética .....	22
2.6 Conclusiones .....	22
<b>Capítulo III: Evaluación Externa .....</b>	<b>24</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	24
3.1.1. Intereses nacionales.....	24
3.1.2. Potencial nacional .....	27
3.1.3. Los principios cardinales .....	35
3.1.4 Influencia del análisis en la industria del calzado.....	37
3.2 Análisis Competitivo del País .....	38
3.2.1 Condiciones de los factores.....	40
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	43
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	45
3.2.4 Industria relacionadas y de apoyo .....	46

3.2.5 Influencia de análisis en la industria del calzado .....	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	47
3.3.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P) .....	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	53
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	55
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	59
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	60
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	60
3.5 La Industria del Calzado y sus Competidores .....	60
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	62
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	63
3.5.3 Amenaza de los sustitutos .....	64
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	64
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	65
3.6 La industria del Calzado y sus Referentes.....	66
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	66
3.8 Conclusiones .....	70
<b>Capítulo IV Evaluación Interna .....</b>	<b>71</b>
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	71
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	71
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	73
4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O) .....	75
4.1.4 Finanzas (F).....	76

4.1.5 Recursos humanos (H).....	76
4.1.6 Sistema de información y comunicación (I) .....	77
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	77
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	78
4.3. Conclusiones .....	79
<b>Capítulo V: Intereses de la Industria del Calzado y Objetivos de Largo Plazo....</b>	<b>81</b>
5.1 Intereses de la Industria del Calzado .....	81
5.2 Potencial de la Industria del Calzado .....	81
5.3 Principios Cardinales.....	84
5.4 Matriz de Intereses de la Industria del Calzado (MIO). .....	85
5.5. Objetivos a Largo Plazo. ....	86
5.6. Conclusiones .....	89
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>90</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA). .....	90
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA). .....	90
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	94
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	96
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	96
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	97
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	97
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	100
6.9 La Matriz de Ética (ME). ....	100
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	100
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo.....	101
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores. ....	101

6.13 Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>107</b>
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	107
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	107
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	109
7.4 Estructura de la Industria del Calzado.....	109
7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	113
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	114
7.7 Gestión del Cambio .....	115
7.8 Conclusiones .....	116
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>118</b>
8.1 Perspectivas de Control .....	118
8.1.1 Aprendizaje interno.....	118
8.1.2 Procesos .....	119
8.1.3 Clientes.....	119
8.1.4 Financiera.....	120
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	120
8.3 Conclusiones .....	120
<b>Capítulo IX: Competitividad de la Organización .....</b>	<b>123</b>
9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Calzado .....	123
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Calzado .....	126
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria del Calzado.....	126
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	127
9.5 Conclusiones. ....	127

<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>128</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	128
10.2 Conclusiones Finales .....	128
10.3 Recomendaciones Finales .....	129
10.4 Futuro de la Organización .....	130





## Lista de Tabla

Tabla 1. <i>Evolución de los Canales de Distribución 2019 -2014 (Porcentaje)</i> .....	4
Tabla 2. <i>Exportaciones de Calzado en Función del Tipo de Material</i> .....	6
Tabla 3. <i>Clasificación Arancelaria</i> .....	16
Tabla 4. <i>Tabulación de la Visión Empresarial Propuesta</i> .....	20
Tabla 5. <i>Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta</i> .....	21
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	25
Tabla 7. <i>Exportaciones 2014</i> .....	51
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	61
Tabla 9. <i>Matriz Perfil Competitivo</i> .....	68
Tabla 10. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i> .....	69
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)</i> .....	79
Tabla 12. <i>Matriz de Intereses de la Industria del Calzado</i> .....	86
Tabla 13. <i>Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> ....	91
Tabla 14. <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)</i> .....	92
Tabla 15. <i>Matriz Boston Consulting Group (MBCG)</i> .....	94
Tabla 16. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	98
Tabla 17. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	99
Tabla 18. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	101
Tabla 19. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	102
Tabla 20. <i>Matriz de Estrategia Retenidas y de Contingencia (MERC)</i> .....	103
Tabla 21. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	104
Tabla 22. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i> .....	105
Tabla 23. <i>Objetivo de Corto Plazo</i> .....	108

Tabla 24. <i>Características de los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	109
Tabla 25. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	110
Tabla 26. <i>Políticas</i> .....	111
Tabla 27. <i>Modelo del Tablero de Control Balanceado de la Industria del Calzado Peruano</i> .....	121
Tabla 28. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	131



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Producción de la industria del calzado.....	3
<i>Figura 2.</i> Producción en millones de euros, periodo 2010 -2014.....	6
<i>Figura 3.</i> Producción en millones de pares, periodo 2010 -2014.....	7
<i>Figura 4.</i> Producción de calzados por materia prima (% de pares).....	8
<i>Figura 5.</i> Balanza comercial de pares de calzado (en millones de pares). ....	9
<i>Figura 6.</i> Principales países de destino de las exportaciones del calzado en 2013 (% sobre US\$). ....	9
<i>Figura 7.</i> Producción de calzados por género (en % de pares).....	10
<i>Figura 8.</i> Exportación del calzado peruano, noviembre 2015 (Fob \$).....	13
<i>Figura 9.</i> Importaciones del calzado peruano, noviembre 2015 (pares).....	13
<i>Figura 10.</i> Variación del PBI real (var. %), 2006-2015. ....	30
<i>Figura 11.</i> Inversión privada y pública, 2008 – 2017.....	31
<i>Figura 12.</i> Variación de precio de los commodities.....	31
<i>Figura 13.</i> Ranking de Latinoamérica y Caribe.....	33
<i>Figura 14.</i> Ranking en tecnología.....	34
<i>Figura 15.</i> Exportaciones en el mundo.....	38
<i>Figura 16.</i> Ranking de competitividad. ....	39
<i>Figura 17.</i> Ranking de los 12 pilares de competitividad. ....	39
<i>Figura 18.</i> Ranking de los 12 pilares de competitividad. ....	40
<i>Figura 19.</i> Diamante de Porter.....	41
<i>Figura 20.</i> Exportaciones no tradicionales (US\$ Millones). ....	42
<i>Figura 21.</i> Saldo comercial, exportaciones e importaciones. ....	42
<i>Figura 22.</i> Ranking de los 12 pilares competitividad. ....	43

<i>Figura 23.</i> Evolución del sector: textil, cuero y calzado (var.%). .....	44
<i>Figura 24.</i> Cartera de proyectos mineros: motores del crecimiento: inversión (3)- proyectos. ....	44
<i>Figura 25.</i> Cartera de proyectos mineros: inversión pública y privada .....	45
<i>Figura 26 .</i> Flujo de inversión extranjera directa (millones de US\$). .....	49
<i>Figura 27.</i> Saldo de inversión extranjera directa diciembre 2014. ....	50
<i>Figura 28.</i> Inflación (%). .....	52
<i>Figura 29.</i> PBI per cápita Perú en US\$ al 2021 bajo distintos escenarios de crecimiento. ....	54
<i>Figura 30.</i> Pirámide de la población peruana, censada 2050, 2015 y 2025. ....	56
<i>Figura 31.</i> Tasa de desempleo, 2009 – 2014 (porcentaje). ....	57
<i>Figura 32.</i> Tasa de desempleo urbano por departamentos, 2014 (porcentaje). ....	57
<i>Figura 33.</i> Tasa de ocupación por categoría ocupacional, 2009 y 2014 (porcentaje). ..	58
<i>Figura 34.</i> Tasa de ocupación por actividad económica, 2014 (absoluto y porcentaje). ....	59
<i>Figura 35.</i> Matriz MBCG. ....	95
<i>Figura 36.</i> Matriz MIE. ....	96
<i>Figura 37.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE). ....	97
<i>Figura 38.</i> Estructura del conglomerado de la industria. ....	113

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

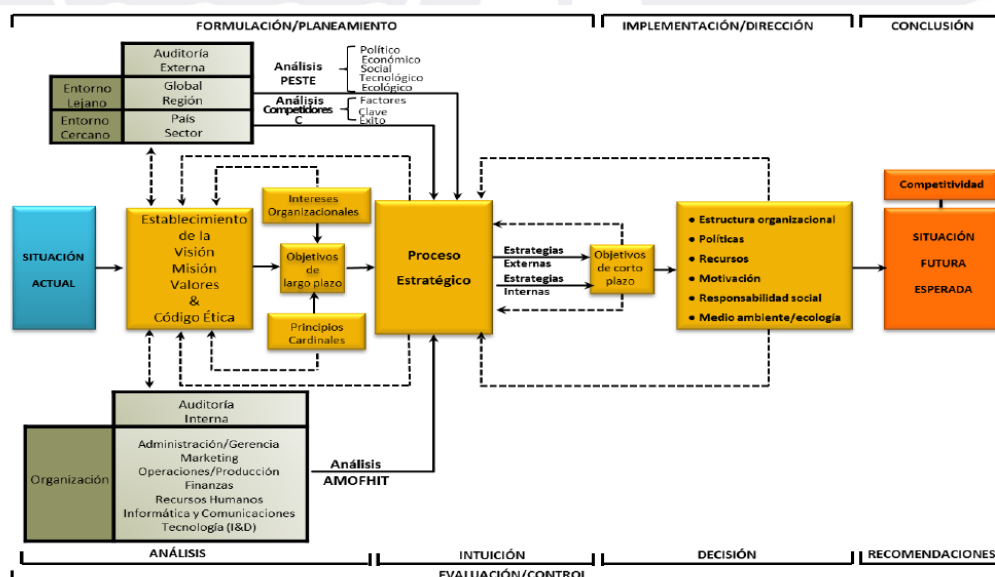


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

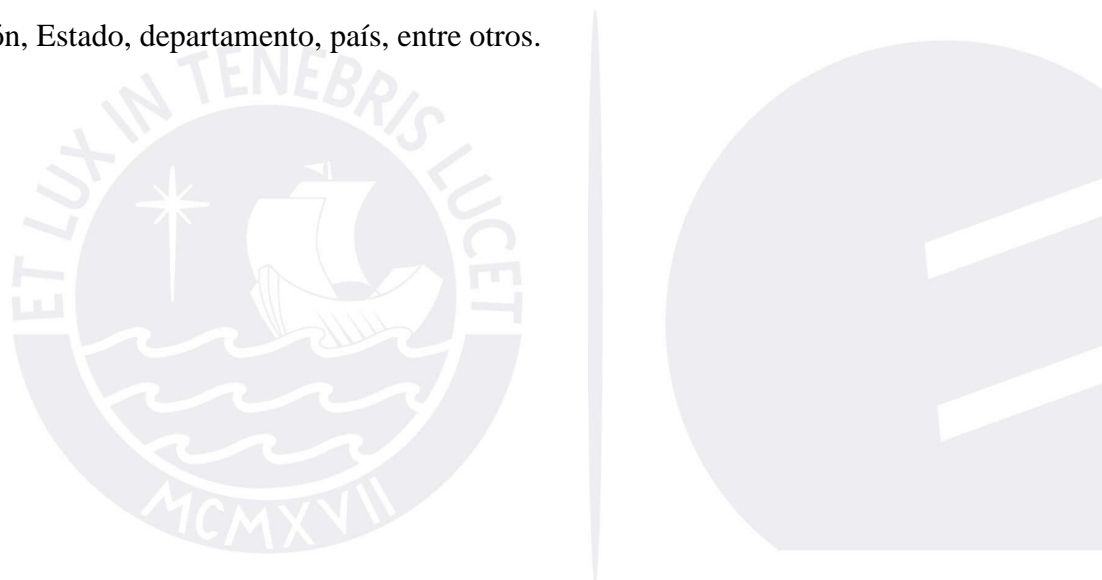
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar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

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

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



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



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

De acuerdo con D'Alessio (2015) la situación general describe la información más importante en el estudio y marca el inicio del proceso de planeamiento estratégico. Es decir, en el presente capítulo se detalla la información más relevante a nivel mundial, latinoamericano, nacional, regional de la industria del calzado peruano.

### 1.1 Situación General

La industria del calzado, es una de las industrias manufactureras más globalizadas en los últimos 50 años. Ha crecido de forma exponencial en todo el mundo, aun cuando se desenvuelve dentro de una intensa competencia internacional con actividades de producción interconectadas a escala mundial, y con compañías transnacionales que desempeñan un rol protagónico en las estrategias de reubicación. Esta industria crece a ritmo sorprendente, su comercio aumenta más rápidamente que la demografía, incidiendo en la distribución del empleo a nivel mundial, ya que demanda gran cantidad de mano de obra; por cuanto es un sector de carácter estratégico (Ballón, 2008).

***Panorama del mercado mundial del calzado.*** De acuerdo con ICEX (2015a), manifestó que la industria del calzado es uno de los sectores industriales que evidencia fuertes cambios en las últimas décadas. Actualmente se producen en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de dos pares por persona. Una cifra relevante es el hecho que un 60% de esa producción es exportada. China produce 15500 millones de pares/año y exporta siete mil millones, en tanto que India produce 11000 millones de pares/año; ambos son los países que presentaron el incremento más impresionante de esta industria, relegando del panorama a países que fueron los grandes actores de esta industria por su volumen de producción, como es el caso de Italia cuya producción se ha reducido a 400 millones de pares/año. El nuevo orden internacional de la industria propició que las naciones de Asia, se conviertan en una de las mayores compañías americanas y europeas, que se han abastecido de

infraestructura y tecnología suficiente para acceder a mercados cada vez más exigentes. Por ello, a nivel mundial la industria del calzado está controlada por empresas transnacionales y propietarias de principales marcas, como Puma, Reebok, Adidas, CAT, Nike, Prada, Louis Vuitton, etc. Los líderes indiscutibles en la industria del calzado son los países asiáticos con el 85.5% de la producción global. No obstante, la severidad de la competencia se acrecentó de tal forma, que los resultados se evidencian en mayores destinos de exportación, como Estados Unidos, y en mercados internos de las naciones contendiente como China; de ahí la desnivelación del mercado internacional de calzado en cuanto a volúmenes de producción.

De acuerdo con ICEX (2015a), en el 2014 el volumen de ventas de calzado de China alcanzó 50.000 millones de euros, convirtiéndose en el primer productor y exportador en la industria del calzado. China se posicionó, en el año 2013, con el 56.4% de la producción mundial del calzado, luego que en el año previo alcanzara un 43.6% con una tasa de crecimiento de 9.8% respecto del año 2012. En periodos pasados tuvo tasas de crecimiento mayores al 12%, únicamente con un tropiezo en el 2009 cuando descendió hasta 8.2%, debido al contexto de crisis financiera norteamericana del 2008 y la severa coyuntura europea de aquel momento. Muy al margen de estas circunstancias, es notorio el resarcimiento de las naciones asiáticas, que otra vez están generando tasas de crecimiento en sus exportaciones y ganando considerables porciones del mercado global. Es así que las estimaciones de crecimiento en la industria del calzado en el periodo 2014-2009 tuvieron un crecimiento acumulado del 33%. China es el primer mercado mundial en tamaño en referencia a la industria del calzado, seguido por Estados Unidos, Rusia, Brasil y México por la extensa población y demanda que generan estos países. La producción de china se caracteriza principalmente por su enorme volumen, alto nivel de concentración geográfica; y por lo general, niveles de calidad y de diferenciación de producto inferiores al calzado fabricado en

Europa y América. Asimismo, el 30% de la producción de calzado está destinado a la demanda interna (ver Figura 1).

El 70% restante lo destina a exportación, con predominio de calzado casual o “de sport” (no calzado deportivo), calzado deportivo y calzado de piel (cuero). La producción de china es impulsada por el desarrollo de clústeres industriales, agrupados en las regiones de Wenzhou, Dongguan, Jinjiang y Chengdu, en donde los grandes grupos de la industria del calzado han logrado alcanzar, en poco tiempo, importantes economías de escala con las que empresas más pequeñas son incapaces de competir. A continuación se describe el panorama competitivo de la producción en China:

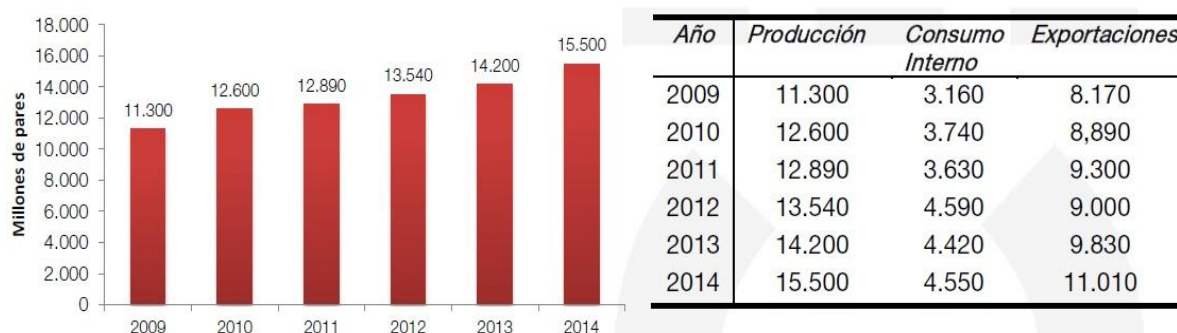


Figura 1. Producción de la industria del calzado.

Tomado de “Estudio de Mercado del Calzado en China” por ICEX. Diciembre 2015a, España.

**Liderazgo en Costo.** China está enfocada en producir altos volúmenes y ventas para obtener una economía de escala y cubrir el mercado global. El precio del calzado chino refiere porcentajes variables inferiores entre el 70% y 20% respecto al calzado europeo; y entre el 60% y 40% respecto al de países latinoamericanos.

**Estrategias de Integración vertical hacia adelante.** La industria del calzado cuenta con una extensa red de distribución que les permite mejorar el control de costos y calidad de sus productos. Los canales de distribución de la industria del calzado chino representan el 85.5% en tiendas físicas y el 14.5 en tiendas online, con una tendencia creciente en la cuota de distribución asociada a la venta online (ver Tabla 1). Por otro lado, la industria del calzado

cuenta con grandes almacenes que operan como concesionarios de fabricantes o distribuidores a cambio de un porcentaje de ventas, normalmente con una cantidad fija garantizada. De este modo las industrias chinas obtienen ingresos más constantes.

Tabla 1

*Evolución de los Canales de Distribución 2009 -2014 (Porcentaje)*

	Tipo de Establecimiento	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tienda física	Grandes Almacenes	36.8	37.5	37.8	36.0	34.7	33.4
	Detallistas	16.9	18.0	19.3	21.7	24.2	26.9
	especializados en Moda y calzado						
	Detallista especializados en	17.1	17.2	17.0	17.1	17.5	17.7
	Ocio y deporte						
	Hipermercados	17.1	17.2	17.1	5.9	6.1	6.3
	Otros detallistas	23.7	20.8	16.3	11.7	6.7	1.2
	Total Tienda Física	99.7	99.0	96.3	92.4	89.2	85.5
Sin tienda física	Venta Online	0.2	0.9	3.6	7.5	10.7	14.4
	Venta por Catálogo	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
	Total sin Tienda Física	0.3	1.0	3.8	7.6	10.8	14.5

*Nota.* Tomado de “Estudio de Mercado del Calzado en China” por ICEX. Diciembre 2015a, España.

**El mercado chino.** Está compuesto por la clase media más poblada del mundo, de 112 millones de hogares. Es más, la renta media disponible creció un 89% en términos reales; es decir, con ingresos medios anuales de 19,709 USD por hogar. Asimismo, es un mercado dividido en dos segmentos: por un lado un mercado Premium, con clientes que demanda artículos de lujo; y por otro, un mercado de consumo necesario y/o habitual calzado. Es por ello, que el mercado interno se encuentra fragmentada de la siguiente manera: 30 % de las principales marcas globales, 16.5% corresponde a calzado no deportivo, el 13% a calzado deportivo y el 0.5% a calzado infantil; el 70% marcas nacionales (ICEX, 2015a)

**Acceso al mercado- barreras.** El Gobierno Chino recortó los aranceles de importación del 22% al 12%, con la finalidad de que las empresas extranjeras inviertan en su país y a su vez incentivar al consumo interno y dar impulso a las marcas globales. Las empresas

extranjeras que deseen entrar en el mercado del calzado en china deben de cumplir con los estándares nacionales.

**Estrategia de referenciación (benchmarking).** En las últimas décadas el gobierno chino atrajo la inversión de empresas transnacionales con instalación de sus plantas productoras en China, aprendió las mejores prácticas y tecnología, y facilitó mejoras organizacionales a sus empresas para competir a nivel mundial. Es importante resaltar que el sector manufacturero en China se encuentra en proceso de transición hacia un modelo de mayor valor agregado. A continuación se describe el panorama de desafíos de la industria del calzado en China:

1. Modernizar el Sector Manufacturero: La industria del calzado deberá renovar su tecnología y aplicar herramientas de gestión tipo TQM, Gerencia de Procesos, BPR, SPC para reducir costos operativos e incrementar la productividad con la finalidad de que las empresas extranjeras sigan operando en China y generando competitividad en la industria.
2. La Tendencia del Consumidor chino: es adquirir un calzado de cuero, de calidad y diseño vanguardista. Debido al crecimiento de la clase media y del poder adquisitivo que tiene ahora los ciudadanos.
3. Las empresas nacionales han despertado el interés en la categoría infantil: debido a que las empresas extranjeras han visto un mercado sumamente atractivo y muy valorado por los ciudadanos chinos.

Italia es el primer país productor de la Unión Europea y el segundo exportador mundial (ICEX, 2015b). En el año 2013, Italia produjo el 33.4% del calzado en la Unión Europea. Es la industria del calzado con mayor aporte a la balanza comercial. En este país, el 10% de la producción de calzado está destinada a cubrir la demanda interna y el 90% restante lo destina a la exportación. Los países de destino son Francia, Alemania, Suiza, los Estados

Unidos y Rusia. El principal producto exportado en la industria del calzado es de piel o cuero el que representa más del 81.66% de las exportaciones en valor en el 2014 (ver Tabla 2).

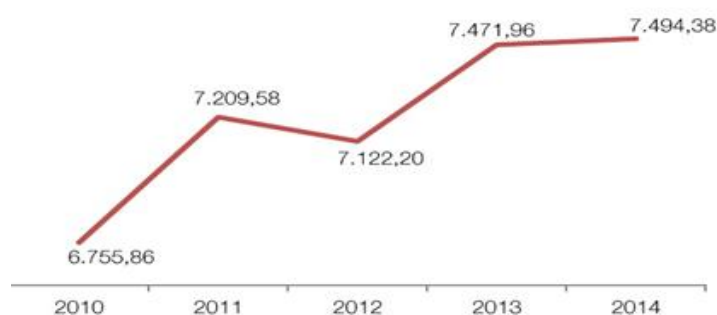
Tabla 2

*Exportaciones de Calzado en Función del Tipo de Material*

Material	Valor *	Enero – Octubre 2014		Variación 2014/2013		
		%	Volumen	%	Valor %	Volumen %
Piel/cuero	5,902.38	81.66	113,925	60.02	2.50	-1.10
Sintético	604.32	8.36	42,338	22.31	+5.90	-0.80
Pantuflas	47.41	0.66	7,440	3.92	+20.40	+2.9
Plásticos	34.11	0.47	3,306	1.74	-4.90	-4.40
Textil/otros	640.05	8.85	22,790	12.01	+12	-0.30
Total	7,228.27	100.0	189,798	100.00	3.6	-0.80

*Nota.* Tomado “Estudio de Mercado en Italia,” por ICEX, agosto 2015b, España.

La producción de Italia se caracteriza principalmente por precio y agrupación de empresas en regiones como Toscana, Véneto, Lombardía, Campania y Apulia que concentran el 93.4% de las empresas y el 91.8% de los trabajadores del sector; por la diferenciación de diseño y calidad de producto con respecto al resto de Europa, Asia y América. El calzado italiano es reconocido mundialmente por su calidad, con mayor posicionamiento en segmentos medio-ato y alto. La industria italiana de calzado fue creciendo en millones de euros debido a la tendencia alcista del precio en los últimos cinco años, en virtud del diseño y calidad del producto. No obstante, la producción disminuyó en los últimos años, de acuerdo a la tendencia global, con porcentajes inferiores de producción de -2.67% desde el año 2010, que al 2014 significó una producción menor en 5,4 millones de pares respecto al 2010 (ver Figuras 2 y 3).



*Figura 2.* Producción en millones de euros, periodo 2010 -2014.

Tomado de “Estudio de Mercado del Calzado en Italia” por ICEX, agosto 2015, España.

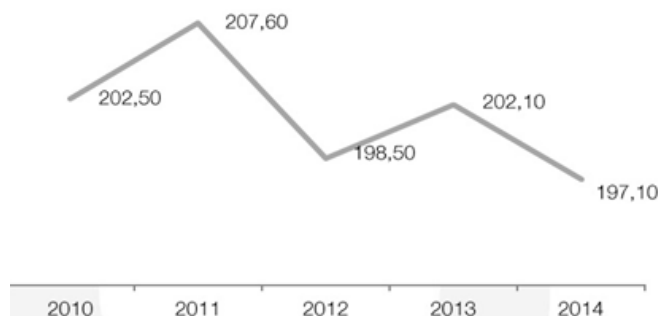


Figura 3. Producción en millones de pares, periodo 2010 -2014.

Tomado de “Estudio de Mercado del Calzado en Italia”, por ICEX, agosto 2015, España.

Es necesario resaltar que los clústeres de la industria del calzado han logrado alcanzar diseño vanguardistas, calidad que les permite optar por estrategias de diferenciación con la finalidad de obtener una ventaja competitiva. A continuación se describe el panorama competitivo de la producción en Italia.

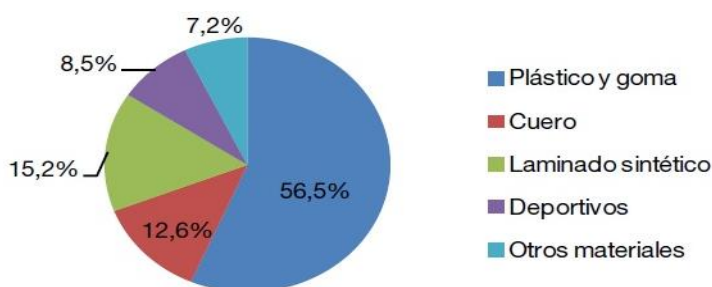
1. Estrategia de Diferenciación: El calzado italiano tiene una alta calidad y especialización, que se ha generado en sus distritos por ejemplo: (a) en Casarano (Lecce, Apulia), se han especializado en la producción de calzado de paseo de hombre dedicado al día a día, con una producción del 97% de gama media –alta y el 3% gama alta; (b) en Fermo (Fermo y Macerata, Marcas), se han especializado en calzado masculino, infantil, mujer en donde la producción es gama medio –alta; (c) en la Rivera del Brenta, se han especializado en la producción de calzado de gama alta dedicado principalmente a la exportación (91% en el 2013); (d) en Aversa, la producción se ha especializado en moda y calzado masculino y femenino de la calidad media y medio alta.
2. Estrategia de Intensivas (desarrollo de productos): La producción de calzado Italiano es de alta calidad, con éxito en el mercado nacional e internacional, debido a sus elevadas inversiones en investigación y desarrollo, para ofrecer productos novedosos y vanguardistas que superen las expectativas de sus clientes. Por ello, la industria del calzado se caracteriza por la velocidad en nuevos diseños y la mejora



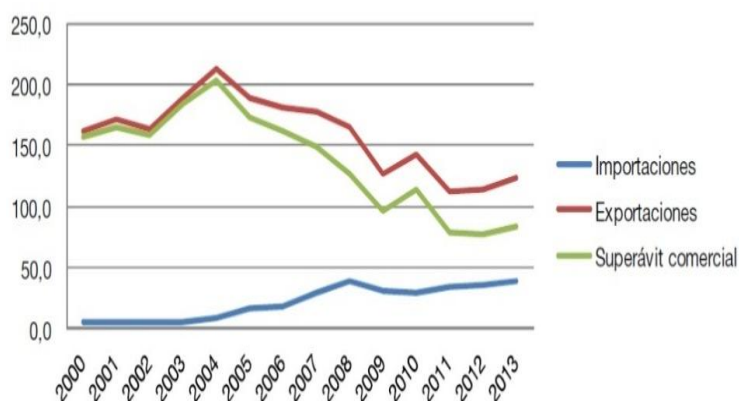
constante en su calidad, que como resultado surge un calzado de gama alta que puede variar entre 500 y 2000 euros, de gama media- media alta con precios entre 100 y 900 euros y gama media – baja por debajo de los 100 euros. El tipo de calzado que exporta Italia son de piel o cuero, y representa el 81.66% del total de las exportaciones italianas.

3. Estrategia de Reingeniería o rediseño de los procesos del negocio (BPR): Los empresarios de la industria del calzado están buscando las raíces de las cosas con la finalidad de brindar una mejora espectacular, es decir dar un salto gigantesco entre la situación actual y la que se desea alcanzar.

**Panorama del mercado latinoamericano del calzado.** La industria del calzado en Latinoamérica tiene alto potencial de crecimiento. De acuerdo con ICEX (2014), Brasil lidera el ranking de los principales productores de calzado en la región, posicionándose en la actualidad como el tercer mayor productor de calzado, con 899 millones de pares producidos que representa un porcentaje de 4.6% de participación a nivel global. Es además el cuarto mayor consumidor de calzado, con 787 millones de pares. El 86% de su producción se destina a cubrir la demanda interna y el 14% se destina a la exportación, con predominio de calzados fabricados con plásticos y goma, tipo chanclas y las sandalias que representan el 56.5% de la producción nacional (ver Figura 4). Sin embargo, Brasil en los últimos siete años ha experimentado una reducción de las exportaciones a la vez que las importaciones han alcanzado su máximo histórico (ver Figura 5).

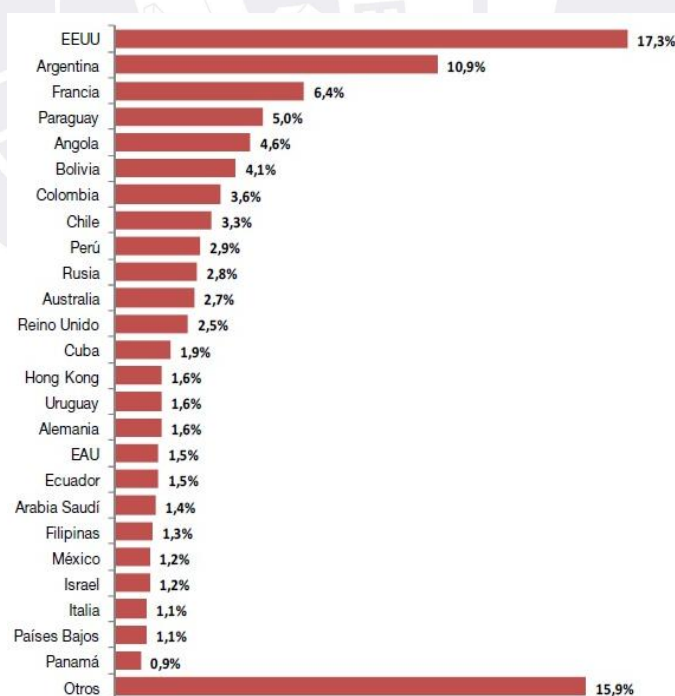


*Figura 4.* Producción de calzados por materia prima (% de pares). Tomado de “Estudio de Mercado en Brasil,” por ICEX, diciembre 2014, España.



*Figura 5.* Balanza comercial de pares de calzado (en millones de pares). Tomado de “Estudio de Mercado en Brasil,” por ICEX, diciembre 2014, España.

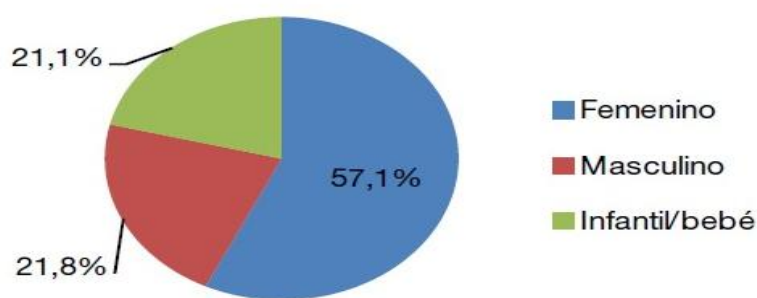
Las exportaciones brasileñas en expansión gradual han diversificado destinos, siendo los principales, EEUU, Argentina, Francia y Paraguay (ver Figura 6). Las dinámicas de importaciones de los últimos años representan el 3.4% del mercado, con dos tipos de producto: de gama baja a precio bajo, procedente de países con mano de obra e insumos baratos (Vietnam, China, Indonesia); y de gama alta principalmente procedente de Italia.



*Figura 6.* Principales países de destino de las exportaciones del calzado en 2013 (% sobre US\$).

Tomado de “Estudio de Mercado en Brasil,” por ICEX, diciembre 2014, España.

La producción de la industria del calzado se caracteriza por su calidad y diseño (gama media – media alta), y por la agrupación de las empresas en la región sur de Brasil, donde se concentra el mayor volumen de producción y exportación de dicho país. Con grandes empresas concentradas principalmente en el mercado interno, empresas medianas productoras de zapatos de cuero y orientadas al mercado externo; y las microempresas orientadas también al mercado interno debido a su fabricación artesanal. Con más de 8,000 industrias, y más de 350 mil puestos de trabajo generados directamente, el calzado es un sector industrial fundamental para la economía brasileña, cuya producción de calzado por género (modelos femeninos) representa el 57.1% del mercado interno y combina calidad y precio competitivo (ver Figura 7).



*Figura 7.* Producción de calzados por género (en % de pares). Tomado de “Estudio de Mercado en Brasil,” por ICEX, diciembre 2014, España.

Es necesario resaltar que los clústeres de la industria del calzado han logrado desarrollar diseños de calidad que les permite optar por estrategias de diferenciación para obtener ventaja competitiva dentro de su mercado interno y externo. Se describe a continuación el panorama competitivo de la producción en Brasil.

1. Estrategia de Enfoque: El calzado brasileño es un producto de calidad y diseño vanguardista a partir de la especialización generada en el Sur de Brasil por inmigrantes alemanes e italianos establecidos en dicha zona geográfica. Las grandes empresas se desplazaron al Nordeste de Brasil en busca de mano de obra, menor costo y producción de altos volúmenes y ventas e incentivos fiscales, para

obtener una economía de escala y enfrentar la creciente competencia internacional con la cobertura del mercado nacional. Esta es la razón de concentración en la región Nordeste del 43.3% de la producción total del calzado. En el Sur se concentra el 32.7%, en el Surdeste con 23.4% y el Norte y Oeste se concentra el 0.6%. En todo el territorio brasileño se encuentra un producto de calidad debido a la tradición tan arraigada de la producción del calzado en Brasil.

2. Estrategias de Integración vertical hacia adelante: La industria de calzado brasileño cuenta con extensas redes de distribución para mejor control de costos y calidad de productos. Generalmente, las grandes cadenas y empresas nacionales utilizan sus propios establecimientos para la comercialización a través de tiendas especializadas y grandes almacenes.
3. Estrategia de Reingeniería o rediseño de los procesos del negocio (BPR): Los empresarios de la industria del calzado buscan optimizar procesos con la finalidad de brindar mejoras significativas.
4. Acceso al Mercado - Barreras: El producto importado puede llegar a costar el doble de su precio FOB, debido a los aranceles de importación fijados por el gobierno brasileño, y a los amplios márgenes comerciales de intermediarios y logística para que el producto se encuentre en el punto de venta al público. Sin embargo, la producción de países del MERCOSUR puede competir con la del país.
5. La Tendencia del Consumidor Brasileño: Del total de demanda, el consumo de calzado femenino representa más del 56%. El 76% de las mujeres están dispuestas a experimentar marcas no conocidas, sobre todo cuando ofrecen buena calidad. Los factores de decisión de compra son diseño y calidad, por encima del precio; se suma el de servicio post-venta que la empresa brinde al consumidor. La media de consumo per cápita en población femenina por año es seis pares.

***Panorama del mercado peruano del calzado.*** En la actualidad, el sector industrial del calzado está conformado por empresas privadas y públicas. De acuerdo con el Instituto tecnológico de la producción (2015) en la última década, el calzado peruano ha sido visto como producto de calidad y diseño vanguardista; por lo que logró aceptación en el mercado internacional. Sin embargo, la industria del calzado en el año 2014 se vio obligada a reducir en 50% su capacidad productiva, debido a la preferencia de las empresas ganaderas, proveedoras de piel a las curtiembres de la industria del calzado, de exportar su producción por el mejor precio en el exterior.

Además de ello, según la Sociedad Nacional de Industrias (2013), la industria del calzado hace denodados esfuerzos por competir con el calzado proveniente del mercado asiático, que ingresa con precio dumping y superando una serie de controles. El calzado asiático refiere un precio promedio entre 10 y 16 dólares, en contraste con un precio de 25 dólares del calzado peruano. Se suma a ello la competencia desleal de empresas ilegales y contrabando. El 70% de la producción de la industria del calzado está destinado a cubrir la demanda del mercado interno. El 30% restante lo destina a exportación y los países de destino son Colombia, Chile, Estados Unidos, Brasil y México, entre otros (ver Figura 8). Sin embargo, de acuerdo a la Sociedad Nacional de Industrias (2013), la producción de la industria del calzado cubre solamente el 35% del mercado nacional, otro 45 % es cubierto por la importación de calzado chino y el 20% restante es cubierto por importaciones de otros países como Brasil, Vietnam y Ecuador (ver Figura 9).

La producción de la Industria del Calzado se caracteriza por su calidad y diseño (gama media – media alta) y por la agrupación de las empresas en la región zona norte, centro y sur del Perú donde se concentra el mayor volumen de producción y exportación de calzado. Sin embargo, los conglomerados de calzado de zonas como Trujillo, Arequipa y Lima hacen frente a la competencia asiática, con productos diferenciados, impulsan la tecnología, la

formalización y la asociatividad de las empresas; esfuerzos insuficientes, pues la Sociedad Nacional de Industrias ha manifestado que el acelerado crecimiento de las importaciones del calzado asiático causó estragos en la producción nacional de calzado, y estima que ésta ha perdido alrededor del 45% de sus clientes.

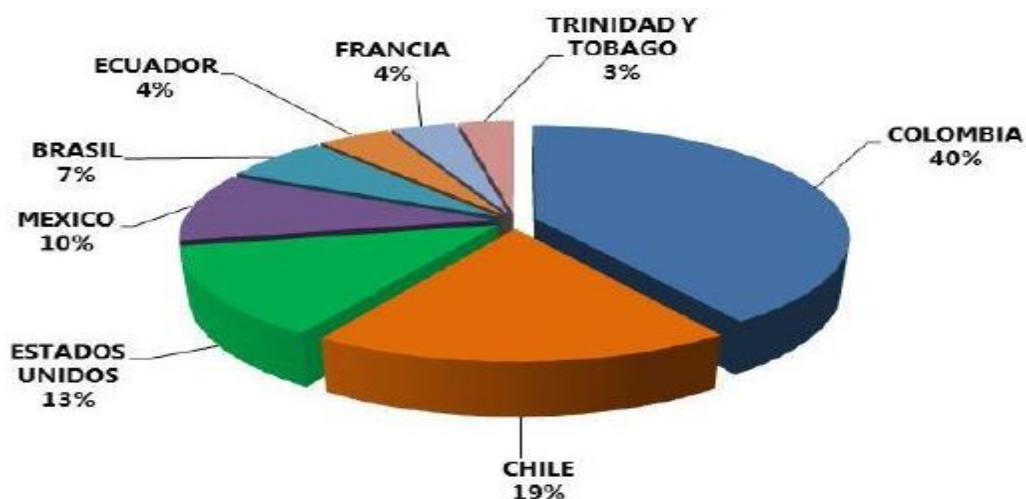


Figura 8. Exportación del calzado peruano, noviembre 2015 (Fob \$). Tomado de “Boletín Informativo Diciembre 2015,” por CITECCAL – ITP, 2015 (<http://citeccal.com.pe/boletin/>).

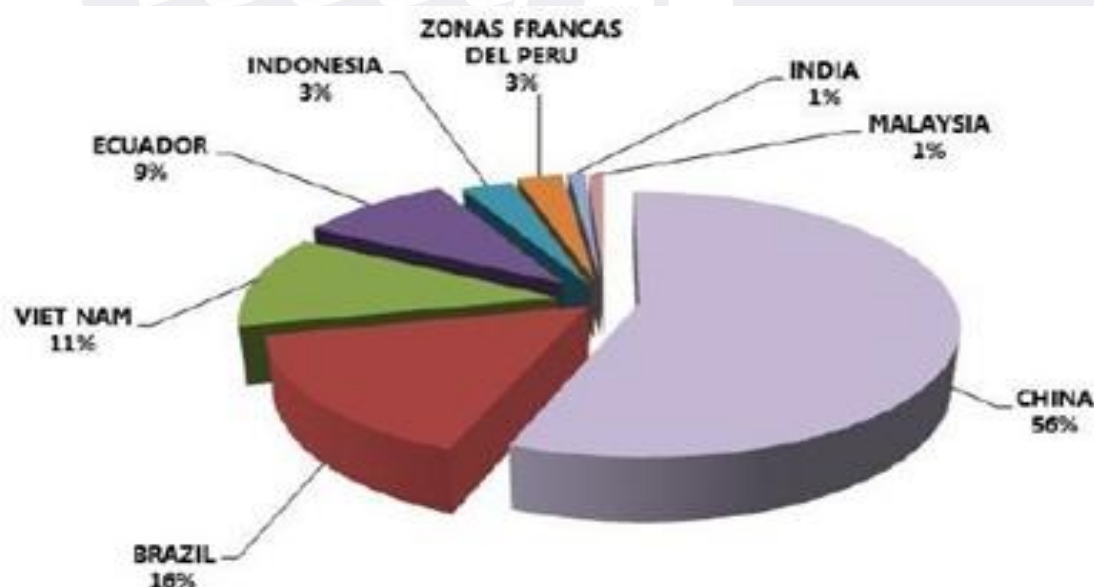


Figura 9. Importaciones del calzado peruano, noviembre 2015 (pares). Tomado de “Boletín Informativo 2015,” por CITECCAL – ITP, 2015 (<http://citeccal.com.pe/boletin/>).

Es necesario resaltar, que la industria del calzado también hace frente a las empresas informales cuya producción afecta seriamente a la industria formal. De acuerdo al boletín informativo de abril de 2015 de la CITECCAL (2015) e ITP, se estima que de los 2,000 productores de calzado, el 60% son empresas informales. Se describe a continuación el panorama competitivo de la producción en Perú.

1. Estrategia de enfoque: El calzado peruano es producto de calidad y diseño vanguardista, debido a la especialización que se ha generado en el Centro y Sur del Perú. En el norte se encuentran empresas que producen gama baja – media, debido a que encuentran materias primas y mano de obra de menor costo con respecto a otras regiones y con la finalidad de enfrentar la creciente competencia internacional en la cobertura del mercado nacional. En la región norte (Trujillo) se concentra el 27.2% de la producción de la industria del calzado, en la región centro (Lima) se concentra el 42.2% de la producción del calzado; y en la región Sur (Arequipa y Huancayo) se concentra el 9.4% y el 3.5% de la producción.

En el año 2015, de acuerdo con CITECAL (2015), la exportación de calzado peruano ascendió a 18.5 millones entre enero y noviembre, reflejando una concentración hacia destinos como Colombia con el 40%, Chile con el 19% y Brasil con el 7% del total de las exportaciones, como se observó en la Figura 8.

2. Estrategia Defensiva: De acuerdo con el Instituto tecnológico de la producción y el CITECCAL (2015) en el estudio de mercado de la Industria del calzado peruano en el 2012, las mejoras de la industria peruana no tienen correlato de crecimiento en los mercados nacional e internacional; básicamente por una mala organización de los conglomerados e insuficiente inversión en tecnología y capacitación. La estrategia común es la aventura conjunta para reducir riesgos de inversión y obtener una mayor participación en el mercado.

3. Acceso al Mercado - Barreras: El par de zapatos importado de China puede llegar a costar entre treinta y cincuenta soles, en comparación del calzado de cuero peruano que cuesta en promedio 80 soles. Estas condiciones se dieron por el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República Popular China, suscrito el 28 de abril del 2009 y ratificado mediante Decreto Supremo N° 092-2009-RE, publicado en el Diario Oficial El Peruano el 6 de diciembre de 2009, que fue puesto en ejecución mediante Decreto Supremo N° 005-2010-MINCETUR. Estos tratados han perjudicado las ventas de la industria nacional tanto en el mercado interno como en el externo. La exportación también se afectó por la producción china o de otros países de Asia.

La industria peruana del calzado seguirá protegida con medidas antidumping hasta el 2019, pero hasta ahora no mejora la competitividad del sector, mientras otros países aumentan su capacidad de exportación.

4. La Tendencia del Consumidor Peruano: tiene rasgos particulares. Este gusta de variedad de productos, modelos nuevos y cómodos. En promedio, el consumidor peruano gasta 81 soles en calzado y compra por lo general dos pares al año, cifra baja en comparación a otros países. Además de ello, el consumidor peruano tiene ahora un mayor poder adquisitivo. El 56% de los peruanos opta por probar nuevos productos; las mujeres (57%) están más dispuestas a esta tendencia en comparación a los hombres (54%). El 38% de la demanda generalmente busca productos de menor precio, las mujeres (40%) valoran más este atributo que los hombres (35%); enfatizando que el 46% de consumidores peruanos compran productos de marcas reconocidas; y en esta categoría los hombres (47%) superan a las mujeres (42%). En la Tabla 3 se presenta el Código Sistema Armonizado Local.



Tabla 3

*Clasificación Arancelaria*

Ítem	Descripción del Producto
6403.20.00.00	Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural.
6403.51.00.00	Los demás calzados con parte superior y suela de cuero natural que cubran el tobillo.
6403.59.00.00	Los demás calzados con parte superior y suela de cuero natural.
6403.91.90.00	Los demás calzados con parte superior de cuero natural que cubran el tobillo.
6403.99.90.00	Los demás calzados con parte superior de cuero natural.

*Nota.* Adaptado de “Boletín Informativo del Mes de Enero – Diciembre,” por el Instituto tecnológico de la Producción y CITECCAL, 2015.

De acuerdo con las investigaciones realizadas sobre la industria del calzado a nivel global y latinoamericano se extrae lo siguiente:

1. El éxito de la industria del calzado en China se basa en el modelo clúster industrial integrado por grandes grupos que han logrado en poco tiempo importantes economías de escala; es decir, su estrategia es liderazgo en costos. Los clúster emplean la estrategia de integración vertical hacia delante y ellos manejan los canales de distribución de la industria. Además, aplicaron Bechmarking a las empresas extranjeras que invirtieron en este país gracias al apoyo de recorte arancelario del gobierno, y por ello aprendieron a aplicar las mejores prácticas y tecnología en sus empresas, haciéndolas competitivas internacionalmente.
2. El éxito de la industria del calzado italiano también se sustenta en el modelo clúster, pero con liderazgo en diseño y calidad; vale decir, estrategia de diferenciación para obtener una ventaja competitiva global. En ese contexto, los clúster emplean estrategias intensivas de desarrollo de producto, pues su industria se caracteriza por la velocidad de nuevos diseños y la mejora constante de calidad. La industria del calzado opta por la reingeniería o rediseño de procesos.
3. El éxito de la industria del calzado brasileño se soporta también en el modelo clúster, con agrupación regional de acuerdo a tamaño de la industria y estrategias bien definidas: diferenciación y economía de escala. Su estrategia de diferenciación

le permitió alcanzar diseño y calidad de gama media – media alta, para enfocarse en segmentos más exclusivos y obtener ventaja competitiva en los mercados interno y externo. En la estrategia de escala de costo se orientaron a segmentos de mercado menos exclusivos para competir con productos extranjeros y lograr posicionarse en el mercado interno.

Según el marco de referencia, se compara y analiza la situación actual del Perú con respecto a Italia. Dado que más del 50% de los productores de calzado son informales, los conglomerados industriales en Perú son reducidos; se identificó así la primera brecha a cubrir, que es la promoción de la formalidad para consolidar clúster industriales y tornarlos más competitivos en el mercado frente a productos importados. La gestión ineficiente de la industria del calzado, de estrategia defensiva, limita la inversión en tecnología, investigación, desarrollo y capacitación. Las regiones centro y sur del Perú han generado diseños vanguardistas y de calidad media, en comparación de la región norte del Perú que se orientó hacia la economía de escala, pero sus ventas cayeron en un 50 %. Se identifica entonces la segunda brecha cuya cobertura implica promover la inversión en tecnologías, investigación, desarrollo y capacitación, para lograr mayor valor agregado. La participación del Estado se materializa en la vigencia, desde 1996, de la Comisión de Fiscalización de Dumping y Subsidios. La industria del calzado está protegida con medidas antidumping hasta el 2019. Se identifica así una tercera brecha, que implica la implementación de políticas arancelarias y de protección antidumping con la finalidad de que las empresas nacionales aumenten su participación en el mercado nacional. Además se debe incentivar con beneficios tributarios al sector ganadero, para que prioricen sus ventas en el mercado nacional.

## **1.2 Conclusiones**

Los grandes desafíos de la industria del calzado en el Perú se han de enfocar en lograr una eficiente estructura de costos para atenuar los incrementos de los insumos de la industria.

De cara a generar valor añadido, debe desarrollar estrategias innovadoras para una producción competitiva, con diseños de vanguardia que satisfaga al mercado y garantice una rentabilidad sostenible. Por otro lado, la industria del calzado debe integrar sus procesos productivos con la finalidad de eliminar desperdicios y mermas, lo cual implica contar con personas capacitadas. Con esta transformación de la producción se genera alta calidad con disminución de costos.

El gobierno peruano ha de fortalecer los controles antidumping para eliminar la competencia desleal. Además de ello, debe de promover beneficios tributarios para favorecer la formalización de empresas productoras de calzado, así como privilegiar la compra a éstas de demandas internas: calzado escolar, para fuerzas militares, reos, etc. De otro lado, ha de implementar beneficios tributarios también a las empresas del sector ganadero en favor de alianzas estratégicas con la industria del calzado, para que esta última acceda a insumos (pieles) de buena calidad a precio justo, y puedan producir a plena capacidad. No obstante, tanto la industria de calzado como las entidades de apoyo deben promover capacitaciones y certificaciones para consolidar una fuerza laboral calificada.

El desafío frente al liderazgo de China y países del sudeste asiático es lograr posición preponderante en la región, en primer término con sus países vecinos. Es por ello, que los esfuerzos de exportación deben focalizarse en el mercado latinoamericano: Colombia, Ecuador, Chile y Venezuela, como principales destinos.

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

### 2.1 Antecedentes

De acuerdo con D'Alessio (2015) manifestó que en el presente capítulo se define la visión, misión y valores con la finalidad de que la organización pueda ser sostenible en el tiempo. Sin embargo, muchas de las organizaciones lo realizan por fines administrativos sin darle la importancia debida ocasionando la falta de compromiso por parte de sus colaboradores. Por ello, el líder de la organización tiene que construir una visión y una misión compartida con todos sus colaboradores con la finalidad de generar una cultura organizacional. En ese sentido, Schein (1992) manifestó que la cultura organizacional es de vital importancia porque influye de manera poderosa sobre el comportamiento humano, creando así un sentimiento de identidad que indirectamente forma la idea de una familia entre todos los miembros de la organización.

### 2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2015) indicó que la visión es la definición deseada del futuro; implica entender la naturaleza del negocio en el que se desenvuelve la organización; fijar un futuro retador y tener la capacidad de difundirla con la finalidad de que sirva de guía y motivación para los empleados en la búsqueda de la visión planeada. No obstante, una visión bien definida se compone de dos partes; una ideología central y una visión a futuro, y también debe de cumplir con las siete características (ver Tabla 4). En ese sentido, se propone la siguiente visión, como base fundamental para establecer el Planeamiento Estratégico de la Industria del Calzado:

- Al año 2026, la industria del calzado de Perú será reconocida por su calidad, sus diseños vanguardistas en la oferta de gama media – alta y por la ecoeficiencia de sus procesos productivos; será líder en el mercado nacional y se ubicará en los cinco primeros lugares en la exportación regional latinoamericana. Asimismo,

fomentará la modernización de infraestructura e investigación y desarrollo buscando la eco-sostenibilidad de los grupos de intereses. En la actualidad, se ubica en el décimo primer país exportador y tiene una participación del mercado del 35% a nivel nacional.

Tabla 4

*Tabulación de la Visión Empresarial Propuesta*

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central (Carácter)	Sí
Visión de futuro	Sí
Simple, clara y comprensible.	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	Sí
Alcance geográfico.	Sí
Conocida por todos.	Sí
Sentido de urgencia	Sí
Idea clara de dónde se desea ir	Sí

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

### 2.3 Misión

De acuerdo con D'Alessio (2015) manifestó que la misión es el impulsor de la organización hacia la futura situación deseada, es decir es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea y lo que debe hacer bien la organización para tener éxito. Por ello, la misión debe ser clara y convincente; deberá ser coherente con la visión propuesta cumpliendo los nueve componentes (ver Tabla 5). En ese sentido, considerando la visión propuesta se define la misión de la industria del calzado peruano como:

- Promover el desarrollo competitivo y sostenible de la industria peruana del calzado, diseñar y producir calzado con diseños vanguardista orientados al consumo nacional e internacional, utilizando para ello tecnología de vanguardia. La actividad

de la industria debe de preservar el medio ambiente, así como basarse en los valores y principios éticos.

Tabla 5

*Análisis de los Nueve Componentes de Pearce en la Misión Propuesta*

Componentes de Pearce	Resultado del Análisis.
Clientes	Sí
Productos: Bienes o Servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: Supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Autoconcepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

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

## 2.4 Valores

Se propone el siguiente grupo de valores como directivas y fundamentos para la industria del calzado:

- **Pacto moral y ético:** Apego a los principios vigentes de la industria y el mercado, en el fin supremo de honradez, sinceridad, fidelidad, y nobleza.
- **Orientación hacia el cliente:** Fervor a satisfacer las peticiones del cliente, de forma eficaz y pertinente.
- **Ecoeficiencia:** Emplear la mínima proporción de insumos necesarios para el despliegue de las labores, reduciendo costos y minimizando el efecto nocivo para el entorno ambiental.
- **Apertura al cambio e innovación:** Apostar por la investigación y desarrollo, admitiendo y colaborando con los retos planteados por el cliente, el mercado y el progreso tecnológico.

- Responsabilidad social: Invertir en el desarrollo del talento humano para brindar capacitación permanente y buenas condiciones laborales a los trabajadores de la industria.

## 2.5 Código de Ética

El código de ética de la industria del calzado en el Perú debe sintonizar con los principios manifestados por la Sociedad Nacional de Industrias; es así que se propone el siguiente:

- Respeto al estado de derecho, a la propiedad privada, a la economía social de mercado y a los acuerdos internacionales que el Perú haya firmado, anteponiendo las leyes del país frente a algún interés de cualquier índole.
- Utilizar eficientemente los recursos para obtener el progreso sustentable de la industria.
- Promover la formalidad y la generación de empleo, como soporte al desarrollo social del país.
- Garantizar una gestión ecoeficiente en toda la cadena de producción de calzado.
- Contribuir desde el sector con el crecimiento económico del país.
- Impulsar la competitividad y la creación de valor para generar un ambiente favorable al desarrollo sectorial.

## 2.6 Conclusiones

La visión y misión de la industria del calzado hacia al año 2026 se plantea con la finalidad de consolidar una industria rentable, competitiva y moderna, capaz de dar respuesta a las necesidades del mercado e interactuar asertivamente con los diferentes grupo de interés. Para ello se requiere cumplir con los objetivos de corto, mediano y largo plazo, garantizando así un tránsito ineludible de la situación actual a la situación deseada. Por tal motivo, resulta de vital importancia la socialización de los componentes políticos y estratégicos: código de

ética, visión, misión y valores, para lograr la aprobación y respaldo compartidos por los conglomerados de la industria del calzado a una estrategia que trascienda en el tiempo. No obstante, es importante definir correctamente los valores y el código de ética y establecer los mecanismos necesarios que permitan controlar y asegurar su cumplimiento, debido a los diversos casos a nivel nacional e internacional relacionada a una mala gestión deliberada de las organizaciones, a causa de la ausencia de valores y ética que prevaleció en las personas encargadas de la dirección de las organizaciones.





### Capítulo III: Evaluación Externa

En el presente capítulo se realiza un análisis del entorno general del Perú y del entorno específico sectorial, considerando los factores externos que pueden influir en los resultados de la industria del calzado. Según el Banco Mundial (2016) en la última década, la economía del Perú es una de las de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre el 2005 y 2014, la tasa de inflación promedio fue de 2.9%; en tanto que la tasa de crecimiento promedio del PBI fue del 6.1%. No obstante, el escenario de alto crecimiento y baja inflación en el Perú fue impulsado por un contexto externo favorable, de políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en distintos ámbitos de los diferentes sectores industriales. Para el año 2015, el crecimiento del PBI alcanzó un 3.26%; porcentaje que generó estabilidad, confianza económica y credibilidad comercial ante los inversionistas y otros países.

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartman (1957/1983), citado por D'Alessio (2015), en su obra "*The relations of nations*", son tres grandes factores a evaluar en las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1. Intereses nacionales

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), el interés nacional para el Perú son fundamentales para la estabilidad del país y su posterior desarrollo. En ese sentido, en el Plan Bicentenario los intereses nacionales son: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y accesos a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, (f) recursos naturales y ambiente. En Tabla 6 se muestra la matriz que resume los intereses nacionales de acuerdo con su intensidad, y en ella figura los países que comparten intereses comunes con el signo (+), y que países que comparten intereses opuestos con el signo (-).

Tabla 6

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Interés Nacional	Brasil (+) Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Marginal)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas		EE.UU (+) Alemania (+) Francia (+) Italia (+) España (+) Inglaterra (+) Japón (+)	Chile (+)  Colombia (+) Argentina (+)	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile (+) España (+) EE.UU (+)	
3. Estado y gobernabilidad		EE.UU (+) Alemania(+) Inglaterra (+)	Brasil (+) Ecuador (+) Colombia (+) Bolivia (+)	
4. Economía, Competitividad y empleo		China (+) EE.UU (+) Alemania (+) Holanda (+)	Brasil (+) Argentina (+)	Venezuela (-)
5. Desarrollo regional e infraestructura			Japón (+) Alemania (+) Chile (+) Colombia (+) Brasil (+) EE.UU (+)	
6. Recursos naturales y ambiente		Inglaterra (+) EE.UU (+) Alemania (+) Francia (+)	Corea (+) Brasil (+) Japón (+)	Venezuela (-) China (-)

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

Uno de los intereses calificados como importante corresponde al de *Derechos Fundamentales y Dignidad de las Personas*; no obstante, se ve cierta incoherencia en la normativa actual. Por citar un ejemplo, las leyes de Presupuesto Público y del Servicio Civil no observan los Convenios 87 y 98 de OIT ratificados por el Estado peruano, y cuya jerarquía legal es de índole constitucional.

Debe resaltarse que el Perú es uno de los países con mayor producción de leyes, producción que no ha generado valor alguno a la impartición de justicia, y tampoco a la institucionalidad y predictibilidad; en opinión del BID y expertos a nivel mundial, Perú continúa como un país con un nivel bajo de institucionalidad.

Honrar derechos fundamentales implica que todos los ciudadanos, sin excepción, tengan acceso a una justicia autónoma, predecible, confiable y eficiente. Asimismo, el objetivo nacional del plan bicentenario es la consolidación de la institucionalidad democrática, la vigencia absoluta del derecho a la vida y a la participación ciudadana en la búsqueda de consensos orientados al libre desarrollo y al bienestar de todos los peruanos y a la reducción de la pobreza.

*Oportunidades y acceso a los servicios.* Es un interés calificado como importante, y común entre países; lo cual busca asegurar el acceso equitativo a los servicios de agua, saneamiento, electricidad, salud, educación, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana, para propiciar equidad en el desarrollo socioeconómico.

*Estado y gobernabilidad.* Es un interés crítico y común entre los países; en su mayoría debido a que un Estado con criterios de eficiencia y gobernabilidad estará mejor capacitado para dirigir las políticas de desarrollo de zonas de frontera, cumplir las acciones político-diplomáticas bilaterales y multilaterales; concretar estrategias de defensa nacional y desarrollar programas de conciencia cívica sobre temas de seguridad y defensa del país.

*Economía, competitividad y empleo.* Es un interés crítico para el país, debido a que una política económica estable y previsoramente alienta el crecimiento económico sostenible a través de la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleo. En ese sentido, el objetivo del plan bicentenario es obtener una economía dinámica, diversificada, integrada competitivamente a la economía mundial y con un mercado interno desarrollado, en un marco de reglas estables que promuevan la inversión privada y la generación de empleo productivo y digno.

*Desarrollo regional e infraestructura.* Es un interés calificado como importante, debido a que contribuirá a la gestión descentralizada de recursos, y a la generación de mayores oportunidades de desarrollo en cada una de las regiones.

*Recursos naturales y ambiente.* Es un interés calificado como crítico para el país, pues la biodiversidad nacional constituye uno de los componentes de su riqueza y eje transversal al desarrollo sostenible del país. Por otro lado, el objetivo del plan bicentenario es lograr el aprovechamiento regional y sostenible de recursos naturales y biodiversidad, con la finalidad de garantizar su conservación para las generaciones futuras, así como el derecho de las personas a gozar de un ambiente equilibrado y adecuado para el desarrollo de sus vidas.

### **3.1.2. Potencial nacional**

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país, que corresponden al análisis interno. Según, D'Alessio (2015), para determinar el potencial nacional es fundamental analizar los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico/científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, y (f) organizacional y administrativo.

**Demográfico.** Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a), al comenzar la segunda mitad del siglo XX, el Perú tenía 7.6 millones de habitantes, en 1960 tenía 10 millones de habitantes, en 1980 tenía más de 18 millones de habitantes, en el 2000

tenía más de 25 millones de habitantes, y en el 2015 la población ascendió a 31'151'643 personas, de las cuales el 50.10% (15'605'814) eran hombres y el 49.9% (15'545'829) eran mujeres. Por otro lado, el 32% de la población en el país reside en el Departamento de Lima. La población costera alcanza un porcentaje de 56.3%; mientras que el 29.7% reside en la sierra y el 14% restante reside en la selva. En cuanto a la distribución etaria, se tiene que el 37.19% oscila entre las edades 0 -19 años, el 38.96% oscila entre 20 – 44 años, mientras que el 6.56% oscila entre 65 a más años. Estos indicadores demográficos de crecimiento y distribución de la población del país por edad, sexo y región son fundamentales para el análisis de marketing de cualquier industria, debido a que el mercado se debe segmentar de acuerdo a necesidades y preferencias de los clientes, con la finalidad de superar sus expectativas.

Según la Sociedad Nacional de la Industrias (2013), el calzado proveniente de Asia se distribuye de la siguiente manera: en un 70% a consumidores entre 0 – 19 años, en un 25% a consumidores entre 20 – 44 años, mientras que en un 5% a consumidores de 65 a más años. Por su parte, la industria del calzado peruano afronta como gran debilidad frente a sus competidores asiáticos, a los costos de materia prima y mano de obra. Según el Instituto Tecnológico de la Producción (2015), la principal demanda de calzado peruano: 80%, se presenta en la población de entre 28 y 55 años, debido a su diseño vanguardista y calidad de insumos, lo cual representa una fortaleza para la industria.

**Geográfico.** El Perú tiene una extensión territorial de 1'285'215,60 Km<sup>2</sup>, y se divide en tres regiones muy marcadas: (a) la Costa, con climas cálidos y áridos tiene el 11.7% del territorio y contiene al 56.3% de la población; (b) la Sierra, con climas fríos debido a lo accidentado de su geografía tiene el 27.9% del territorio nacional y contiene al 29.7% de la población, y (c) la Selva, con climas tropicales debido a los bosques y ríos que cuenta su territorio, tiene el 60.3% del territorio nacional y alberga al 14.% de la población (Instituto

Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015a). Es también importante resaltar que el Perú se encuentra situado en el centro de América del Sur, limitado por el sur con Chile, por el sureste con Bolivia, por el este con Brasil, por el noreste con Colombia y por el noroeste con Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico. Es un país con diversidad de climas y de recursos naturales renovables, no renovables y energéticos, la cual genera innumerables oportunidades de intercambio comercial y cultural con países del Pacífico-Asia.

La diversidad geográfica de las regiones que tiene el país es importante para el diseño del calzado, adecuado para las características específicas de cada caso, la cual representa una fortaleza para la industria del calzado. La ubicación geográfica del Perú en la región es privilegiada para la exportación de calzado, y según el Instituto Tecnológico de la Producción (2015) la distribución porcentual es la siguiente: 40% se destina a Colombia, el 19% se destina a Chile, el 7% se destina a Brasil. Es decir, el 66% de las exportaciones se destina a países vecinos que valoran la calidad y diseño de los productos, la cual representa una de las fortalezas para la industria.

De otro lado, la distribución de las importaciones de calzado, según Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b), es la siguiente: 67% proveniente de Asia y atiende principalmente la demanda de la costa; 16% proviene de Brasil y atiende demandas de la selva y costa; 9% proviene de Ecuador para atender la demanda de la costa norte del país (Tumbes y Piura); y finalmente, el 8% restante proviene de otros países, en donde refleja una de las debilidades para la industria por los costos bajos de los calzados importados.

En este contexto se revela un gran reto para la industria de calzado nacional, y es el de incrementar la participación de mercado tanto en la costa como en la selva, con productos de calidad y diseño acordes a demandas específicas, para evitar una mayor disminución en su participación de mercado, como ha sucedido en los últimos años.

**Económico.** En los últimos años, el Perú ha experimentado un desempeño económico y social destacable. Es así que en el periodo 2005 -2014 la tasa de crecimiento promedio del PBI fue del 6.1% y la tasa de inflación promedio fue de 2.9%, indicadores que ubicaron al Perú con el mayor crecimiento del PBI y una baja tasa de inflación en América Latina. Sin embargo, en el 2015 el crecimiento del PBI fue del 3.26%, debido principalmente a la paralización de proyectos de inversión privada, baja de precios de metales, desaceleración brusca en la economía de China y a la recuperación de la economía de Estados Unidos, con las consecuentes afectaciones en el precio del dólar y del petróleo.

Por otro lado, es importante señalar que el PBI per cápita creció en el último año; en el 2014 fue de US\$ 11.60 y en el 2015 alcanzó la cifra de US\$11.87. En la Figura 10 se observa la variación del PBI de los últimos años; e información complementaria de variación de inversiones y precios de commodities se muestran en las Figuras 11 y 12.



*Figura 10.* Variación del PBI real (var. %), 2006-2015.

Tomado de "Consultas a Series Estadística del BCRP," por Banco Central de Reserva del Perú, 2015a (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>).

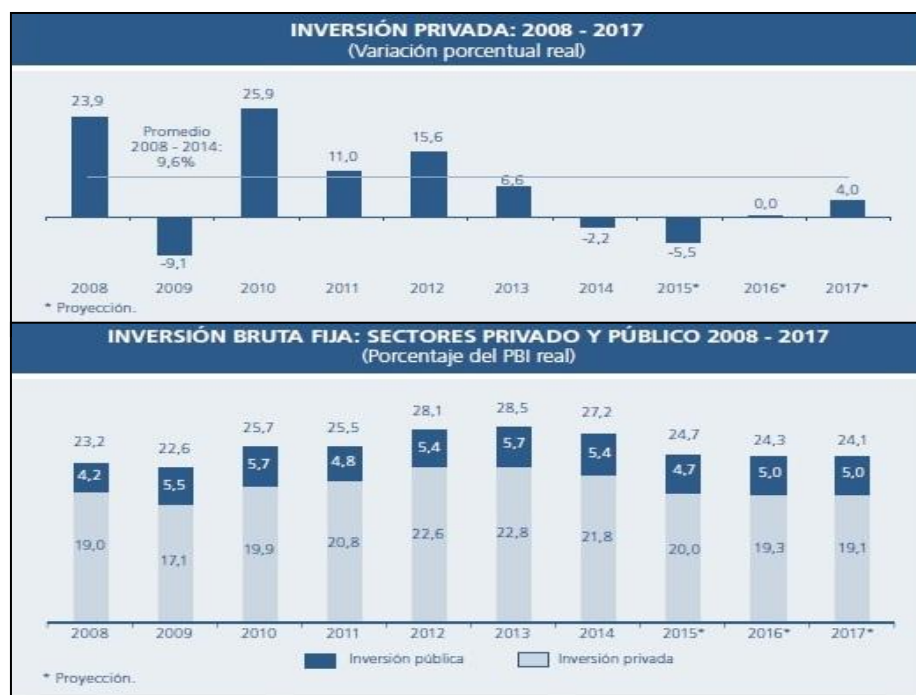


Figura 11. Inversión privada y pública, 2008 – 2017.  
Tomado de “Reporte de Inflación diciembre 2015,” por Banco Central de Reserva [BCRP], 2015b.

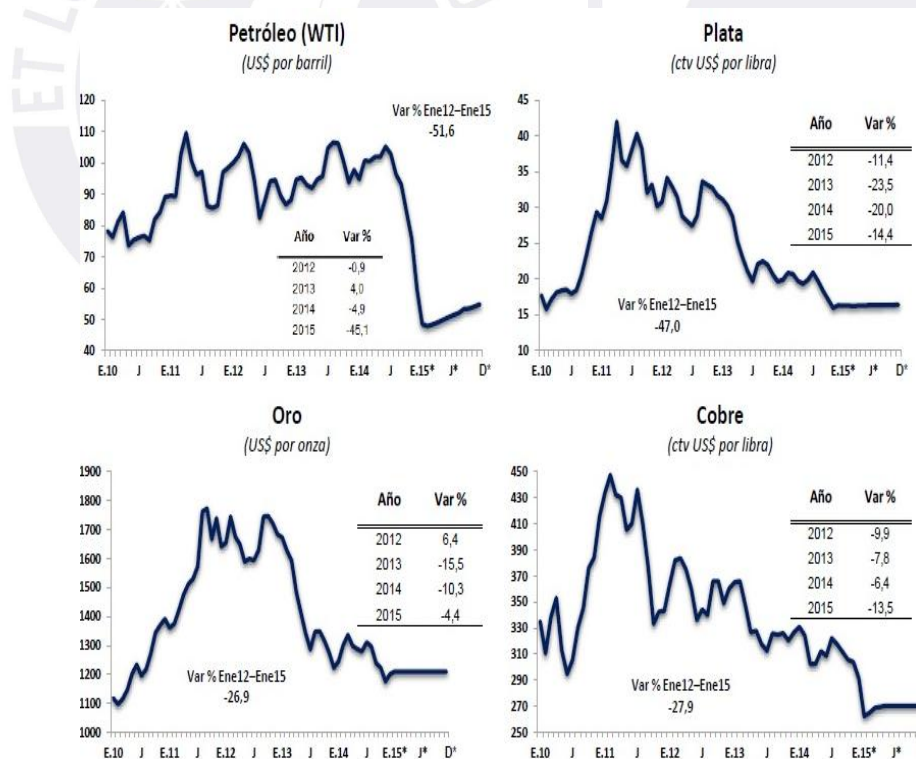


Figura 12. Variación de precio de los commodities.  
Tomado de “Reporte de Inflación Julio 2015,” por Banco Central de Reserva [BCRP], 2015b.



Es importante señalar que en los últimos años el Perú ha aumentado las exportaciones de productos no tradicionales, lo cual ha permitido diversificar la fuente de ingresos en el país. No obstante, el Perú sigue siendo una economía basada principalmente en las exportaciones de los productos mineros primarios. En ese contexto, el país se ve obligado a invertir significativamente en infraestructura e incentivar la inversión en tecnología por parte de empresas industriales, con la finalidad de generar valor agregado y diversificar la oferta para dejar de depender de las exportaciones de los commodities.

Debido a la tasa de crecimiento de los últimos diez años, el poder adquisitivo se ha incrementado sustancialmente, orientando gustos y preferencias hacia la exclusividad. Sin dejar de resaltar que, como economía emergente que refiere desigualdades, existen sectores que privilegian el precio sobre la calidad (sectores C, D, E) y optan por calzados proveniente de Asia, con el cual no puede competir la industria peruana dada su carencia de economía de escala; configurándose así una debilidad para esta.

De otro lado, una oportunidad para la industria del calzado se presenta en la generación de convenios con el Estado peruano, para satisfacer demandas internas específicas como programas sociales de compra de calzado para escolares de sectores C, D, E, con la finalidad de proteger la industria nacional a cambio de orientar la rentabilidad hacia esfuerzos de investigación y desarrollo en el sector para lograr mayor competitividad

**Tecnológico y científico.** La globalización ha permitido que el intercambio de información evolucione exponencialmente. El consumidor se informa en tiempo real de los atributos de calidad de un producto en particular y se torna más exigente en sus demandas; en tanto que las empresas buscan competitividad e innovación para estar a la vanguardia y responder de modo inmediato a tales demandas. Hay que considerar a la velocidad de la información producto del desarrollo tecnológico como un arma de doble filo, pues si bien se

puede difundir una noticia favorable de un producto específico, también puede comunicarse aspectos desfavorables y generar una mala imagen venciendo barreras de tiempo y espacio. De manera general, la tecnología, y la innovación a partir de esta, constituyen herramientas básicas para el desarrollo de la economía de un país, pues permiten adaptarse fácilmente a los cambios en este mundo globalizado. Ahora bien, la realidad nacional en cuanto a desarrollo tecnológico se refiere, es descrita por el Word Economic Forum (2016), en su reporte de competitividad global 2014-2015. Perú se encuentra en el puesto 69, con el tercer lugar en Sudamérica, superado por Chile y Colombia (ver Figura 13). Asimismo, el Perú refleja indicadores de baja productividad como en accesibilidad de internet, disponibilidad de tecnologías recientes, banda ancha de internet y móvil, uso de internet (ver Figura 14).

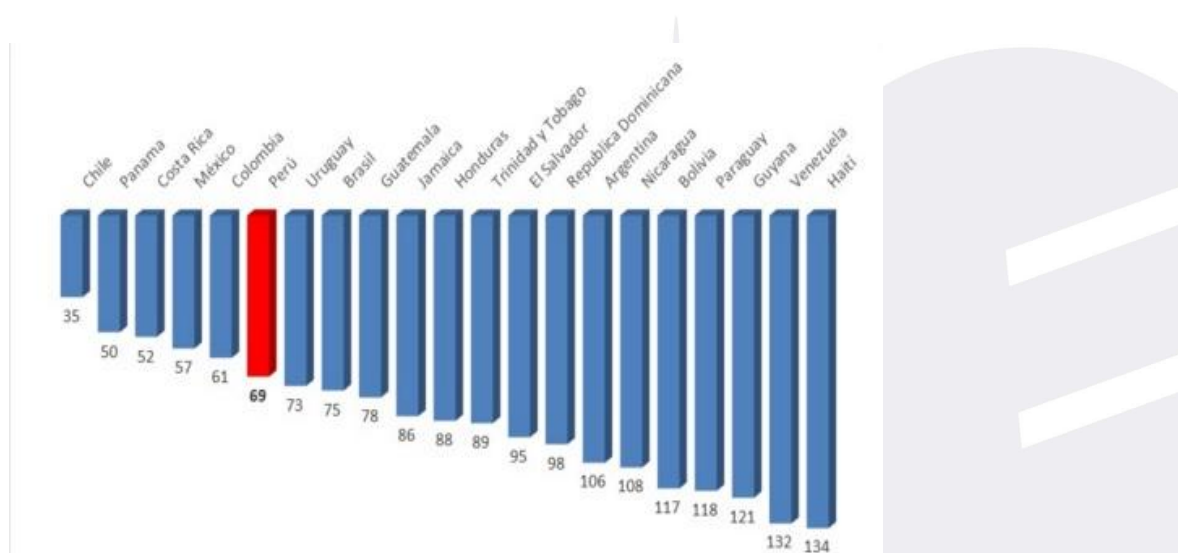
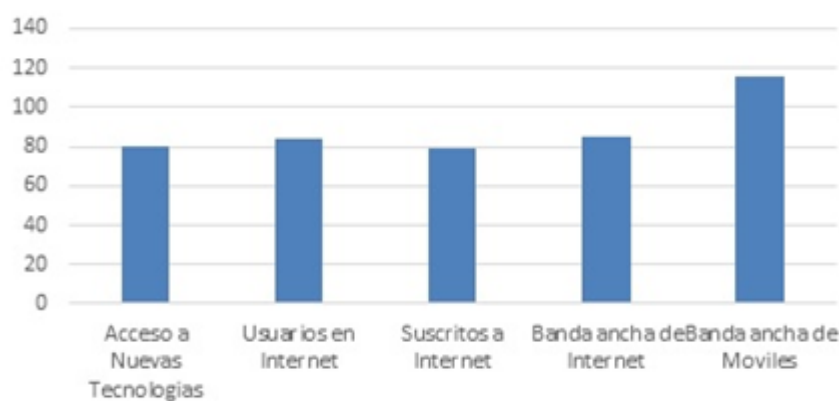


Figura 13. Ranking de Latinoamérica y Caribe.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por Word Economic Forum, 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

De acuerdo con el Instituto tecnológico de la Producción (2015), la industria del calzado peruano requiere tecnología de vanguardia para desarrollar su competitividad; y en atención a este señalamiento, se construyó el Centro de Innovación Tecnológica [CITE] de Cuero y Calzado, en el distrito de El Porvenir, en la provincia de Trujillo. Este centro beneficia a tres mil micros, pequeñas y medianas empresas de la región de La Libertad; y

permite que las empresas reciban servicios especializados para promover la innovación tecnológica y el desarrollo de cadenas productivas. Una gran oportunidad para el desarrollo competitivo del sector. En tecnología la industria del calzado actualmente cuenta con una debilidad, debido a que no puede producir calzado de alta calidad; debido a la falta de tecnología que afrontan las empresas de la industria del calzado.



*Figura 14.* Ranking en tecnología.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por World Economic Forum, 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

**Histórico, psicológico y sociológico.** La vasta historia peruana refiere diferentes estadios que van desde el periodo pre inca e imperio incaico; pasando por una conquista y mezcla con la civilización española, hasta la independencia en 1821 y la consolidación de la República. Desde entonces, han transcurrido diferentes gobiernos políticos, ciclos económicos y conflictos militares armados que configuraron la realidad sociocultural actual.

En el Perú, país de variedad étnica, sociológica y de niveles socioeconómicos, impera todavía la desigualdad de oportunidades de desarrollo; y muestra de ello es el centralismo de Lima, y sus visibles ventajas de desarrollo frente a otras ciudades del Perú. El análisis de los diferentes niveles socioeconómicos, así como de los factores psicológicos y sociales de cada grupo poblacional, resulta fundamental para la definición de estrategias en la industria del calzado; a partir de las cuales se definen diseños, volúmenes de producción y de venta, y precios. Hay que considerar que la débil dinámica identitaria de la población peruana hacia

los diversos componentes socioculturales, se extiende también a los productos nacionales. Se recuerda que hace algún tiempo se tuvo que desarrollar la campaña comunicacional “Compra Peruano”, precisamente para revertir este fenómeno. Está claro que representa una debilidad para la industria peruana del calzado.

**Organizacional y administrativo.** De acuerdo con la Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el país es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado peruano se compone de tres poderes autónomos: (a) el Poder Ejecutivo, se encuentra bajo la dirección del Presidente de la República, elegido cada cinco años; (b) el Poder Legislativo, se encuentra bajo la dirección del Congreso de la República, compuesto por 120 congresistas; y (c) el Poder Judicial, compuesto por la Corte Suprema de Justicia, cuya función es la administración de justicia. El Estado peruano, encargado de velar por el bienestar de la población, enfrenta el gran reto de satisfacer necesidades básicas (agua, saneamiento, luz, educación, salud, vivienda) para un porcentaje importante de la población.

A nivel sectorial, también se han identificado brechas por cubrir. Es así que, en atención a requerimientos de conglomerados industriales, se promulgó la Ley 30078, que promueve el desarrollo de los parques industriales tecno-ecológicos (PITE), como contribución a la competitividad y desarrollo industriales; esfuerzo estatal que deviene en fortaleza para la industria. Por otro lado, una de las debilidades de la industria del calzado es el incumplimiento de las normas legales ambientales y de Seguridad y Salud en el Trabajo.

### **3.1.3. Los principios cardinales**

Según Fernando D’Alessio (2015), los principios cardinales son la base de la política exterior, y su análisis permite determinar oportunidades y amenazas para el país. El autor citado enuncia cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011), el Perú refiere actualmente una alta dependencia de las principales economías: Estados Unidos, Unión Europea y China; siendo este último país uno de los principales mercados para productos mineros y no tradicionales. De otro lado, el Perú ha celebrado diversos tratados de Libre Comercio (TLC) con países como: Singapur, Canadá, Korea del Sur, Japón, Tailandia, Panamá, México, Chile, Cuba y entre otros; y de Mercado Común del Sur con los países de Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, entre otros tratados internacionales que constituyen oportunidades para la industria del calzado. Es así que en los últimos años se materializó un incremento en las exportaciones del calzado; pero también se incrementaron las importaciones de calzado de Asia y de otros países a un menor costo, y que impactó negativamente en la producción nacional con una reducción del 50%. Esta apertura de mercados es favorable para las tendencias de compra de productos peruanos, y esto, en definitiva constituye una de las oportunidades para la industria.

***Lazos pasados y presentes.*** En este punto es importante recordar los diferentes conflictos internacionales del país, dentro de los cuales, los más recientes fueron con Ecuador y Chile. Si bien las tensiones con el país del norte han quedado superadas, y luego del reciente terremoto en Guayaquil, las relaciones bilaterales se han visto fortalecidas a partir de la ayuda humanitaria brindada por el Perú; con el país del Sur, a partir de las diferencias en cuanto a los límites marítimos, culturales y de registro de origen de determinados productos, no sucede lo mismo. En el contexto de los países que limitan con el Perú; Ecuador, Colombia y Bolivia mantienen las mejores relaciones bilaterales con el Perú, que no necesariamente se traducen en la dinámica comercial, pues otros países de la región son también destinos privilegiados de la producción peruana. No obstante, una de las oportunidades con la que la industria del calzado cuenta, es la similitud del idioma y costumbres para realizar negocios con los países vecinos.

***Contrabalance de los intereses.*** Ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de tales afectará los planes de la industria. El interés primordial respecto de la industria del calzado es incentivar el mayor consumo per cápita en el Perú y aumentar las exportaciones, todo lo cual redundará en crecimiento económico y generación de empleo en el país. Sin embargo, la fuerte competencia de los países asiáticos con productos de bajo precio, y del país vecino Brasil, con productos de calidad acompañado de la preferencia de la industria curtiembre local de exportar el cuero, hace imprescindible el apoyo del Estado para fomentar la sinergia con la industria curtiembre mediante beneficios arancelarios que redundan en condiciones mejores para competir en el mercado local. El limitado acceso a materia prima es una amenaza para la industria nacional del calzado.

***Conservación de los enemigos.*** Este principio invita a gestionar las relaciones diplomáticas y comerciales con el propósito de consolidar ciertas alianzas estratégicas. Muchas veces el distanciamiento con unos, redundará en mayor acercamiento con otros; no obstante, la agenda 2030 de Objetivos de Desarrollo Sostenible, elaborada por la Organización de las Naciones Unidas (2015), en su objetivo final: “Alianzas para el desarrollo”, señala: “estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local” (p. 1), esta agenda representa una oportunidad para la industria peruana del calzado.

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

De acuerdo al análisis realizado, el Perú ha registrado en los últimos diez años, un crecimiento sostenible importante con respecto a los diferentes países de Latinoamérica; crecimiento que ha generado confianza en los inversionistas, credibilidad comercial y un ambiente favorable para la industria del calzado en general. En ese sentido, las exportaciones crecieron de manera exponencial; del año 1970 en que se exportaba US\$1 000 millones, al

año 2013 en que las exportaciones alcanzaron los US\$ 41'480 millones (ver Figura 15).

Adicionalmente, los diferentes Tratados de Libre Comercio firmados por el Perú promueven el dinamismo comercial para un mayor crecimiento económico; a la vez de generar competitividad en la industria.

*Exportaciones en MILES de millones USD				PENX	
	1970	2001	2010	2013 e	
<b>Perú</b>	<b>1.00</b>	<b>7.09</b>	<b>33.73</b>	<b>41.48</b>	
Colombia	0.74	12.29	40.24	58.70	
Chile	1.20	17.44	64.28	77.94	
Corea	1.00	150.44	466.30	557.30	
Singapur	1.50	121.75	358.20	442.90	
Taiwan	1.40	122.51	277.60	305.80	

Figura 15. Exportaciones en el mundo.

Tomado de “Importaciones y Exportaciones,” por Mincetur y OMC, 2014.

### 3.2 Análisis Competitivo del País

Según Fernando D'Alessio (2015), este análisis tiene como punto de partida la evaluación internacional, la cual continúa con planeamiento estratégico nacional; luego regional hasta llegar al nivel sectorial, en este caso. El análisis internacional se realiza mediante dos clasificaciones de competitividad a nivel mundial que incluyen al Perú; el Anuario Mundial de Competitividad (World Competitive Yearbook) y el Reporte de Competitividad Global (Global Competitiveness Report). De acuerdo con el Anuario Mundial de Competitividad, realizado por el Institute for Management Development [IMD] (2015), el Perú se ubicó en el puesto 54 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 61 países evaluados, con un descenso de cuatro posiciones frente a los resultados del mismo ranking en el año 2014, y siete posiciones frente al de 2013 (ver Figura 16). Asimismo, se observa que el Perú en los últimos 10 años tiene un ritmo de crecimiento mayor con respecto a otros países de la región, pero aún existen muchos aspectos en los cuales los gobiernos centrales, regionales y locales deben trabajar.

País	Ranking 2008	Ranking 2009	Ranking 2010	Ranking 2011	Ranking 2012	Ranking 2013	Ranking 2014	Variación 2014 - 2013
Chile	26	25	28	25	28	30	31	↓
Perú	35	37	41	43	44	43	50	↓

Figura 16. Ranking de competitividad.

Tomado de “Ranking de Competitividad,” por Institute for Management Development, 2016 (<http://www.imd.org/upload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>).

Según el Reporte de Competitividad Global, realizado por el Word Economic Forum [WEF] (2016), el Perú se ubica en el puesto 69 respecto a 142 países evaluados. En ese sentido, se observa que el Perú mejoró en cinco de los 12 pilares de estudio con respecto al año anterior: instituciones de 118 a 116; educación superior y capacitación de 83 a 82; desarrollo del mercado financiero de 40 a 30; preparación tecnológica de 92 a 88; innovación de 117 a 116. Por otro lado, el Perú retrocedió en siete pilares con respecto al año anterior: infraestructura de 88 a 89; entorno macroeconómico de 21 a 23; salud y educación primaria de 94 a 100; eficiencia del mercado de bienes de 53 a 60; eficiencia del mercado laboral de 51 a 64; tamaño de mercado de 43 a 48 y sofisticación empresarial de 72 a 81 (ver Figura 17). De otro lado, es importante señalar que las principales limitaciones para hacer negocios son: burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, infraestructura, inestabilidad política, problemas sociales, crimen entre otros (ver Figura 18).

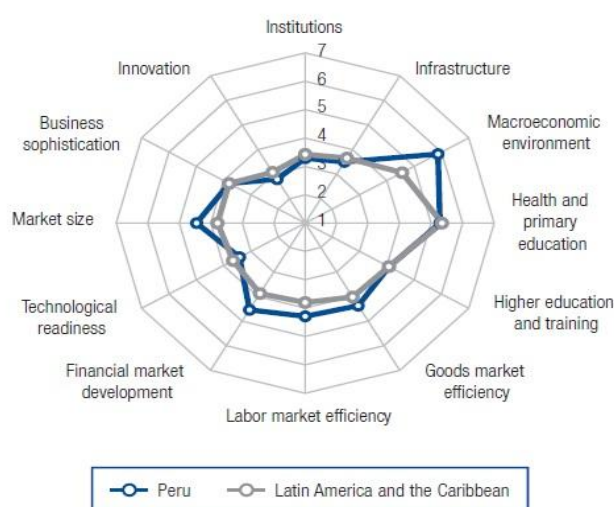
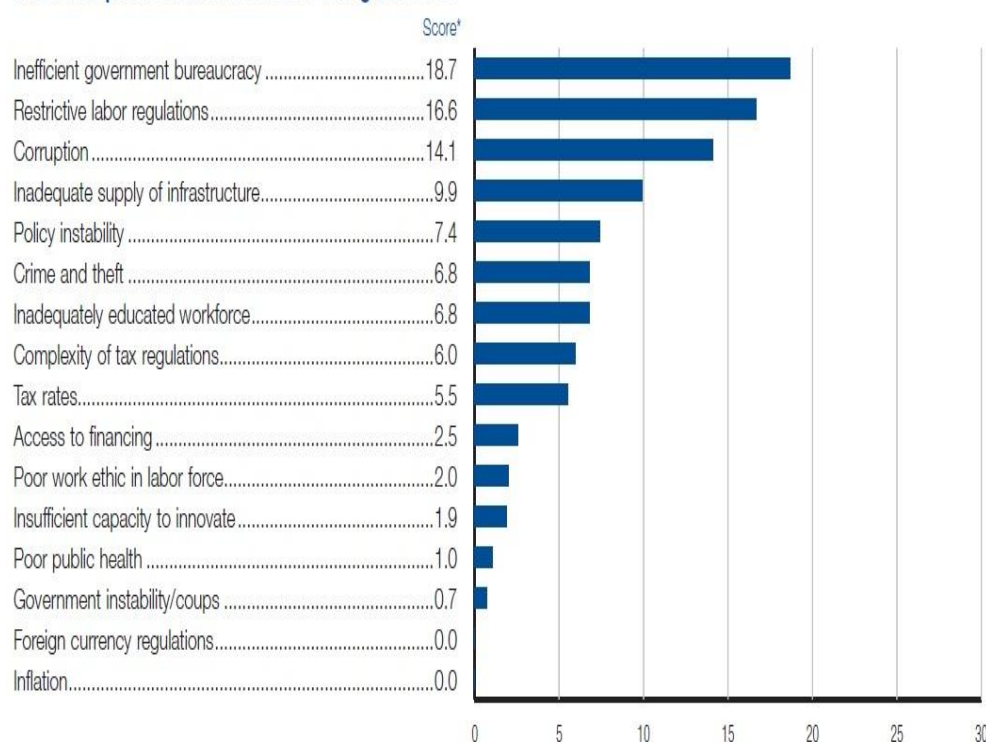


Figura 17. Ranking de los 12 pilares de competitividad.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por Word Economic Forum 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).



### The most problematic factors for doing business



*Figura 18.* Ranking de los 12 pilares de competitividad.

Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017, por World Economic Forum, 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Porter (2009) indicó que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, ofreciendo productos o servicios diferenciados en el mercado. Añadió que ninguna nación puede ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; por ello, determinó la existencia de cuatro atributos que individualmente y como sistema conforman el rombo de la ventaja competitiva nacional, la cuales son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) industrias relacionadas y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa (ver Figura 19). En ese contexto, Porter (2009) manifestó que la prosperidad nacional se crea, no se hereda; por lo tanto es necesario crear, mejorar y especializarse para competir a nivel global.

#### 3.2.1 Condiciones de los factores

Según Fernando D’Alessio (2015), se analiza la situación actual del país, en cuanto a factores de producción e infraestructura con la finalidad de identificar fortalezas. En ese

mismo sentido, Porter (2009) indicó que las condiciones dadas de abundancia de algún factor en un momento determinado no son garantía de competitividad; vale decir, los recursos naturales en abundancia no deben de ser considerados como factor para la competitividad.

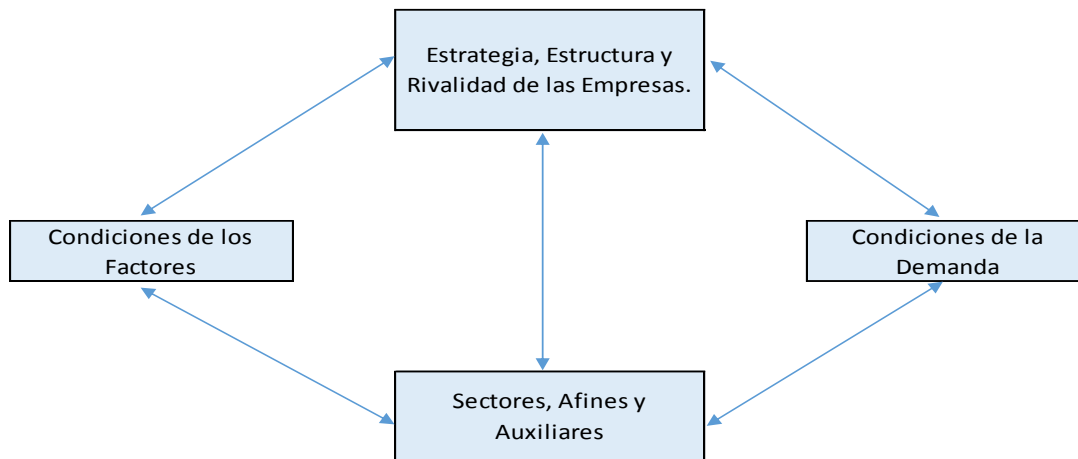


Figura 19. Diamante de Porter.

Adaptado de *Ser competitivo: Modelo del Diamante*, por M. Porter, 2009, Barcelona, España.

De acuerdo con el Banco Central de Reserva [BCRP] (2015b) el Perú entre el 2005 y 2014 registró una tasa de inflación promedio de 2.9% por debajo de la inflación promedio de Sudamérica. La tasa de crecimiento promedio del PBI fue del 6.1% por encima del crecimiento del PBI en América Latina. El crecimiento del PBI del 2015 fue del 3.26%, y generó estabilidad y confianza económica. Es importante señalar que el crecimiento de los últimos diez años de la economía peruana se debió a las exportaciones de los productos no tradicionales a causa de los diferentes tratados de libre comercio, que facilitó a más de ocho mil empresas la oportunidad de exportar (ver Figura 20). Por otro lado, la desaceleración económica se debió en gran parte al saldo comercial negativo de los últimos tres años y a la paralización de inversiones privadas en el país (ver Figura 21).

De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global, realizado por el World Economic Forum [WEF] (2016), en cuanto a infraestructura, Perú se encuentra en el puesto 89; mientras que en salud y educación primaria alcanza el puesto 100. Para eficiencia del mercado de bienes logra el puesto 60; y para eficiencia del mercado laboral, el puesto 64. Una

mejor posición logra el criterio de tamaño de mercado: puesto 48; no obstante, la sofisticación empresarial cae al puesto 81 (ver Figura 22).

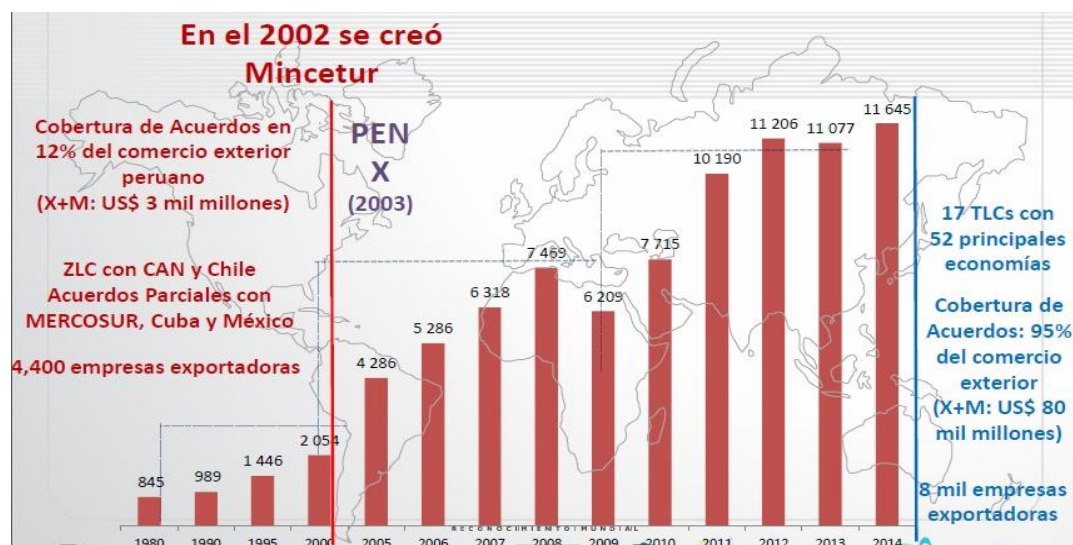


Figura 20. Exportaciones no tradicionales (US\$ Millones).

Tomado de “Plan Estratégico Exportador,” por Mincetur, 2015.

([https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj5ham29PLQAhUI7yYKHWt2DT8QFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.comexperu.org.pe%2Fmedia%2Ffiles%2Fforo%2FForo\\_20150312%2FPresentaci%25C3%25B3n%2520del%2520Sr.%2520Edgar%2520Vasquez.ppt&usg=AFQjCNHWPYgLe6kZf39qxz7Kn6jHeqn3TQ&sig2=fFVPgh4fA-O5fjoog3ZpBA&bvm=bv.141536425,d.eWE](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj5ham29PLQAhUI7yYKHWt2DT8QFggsMAM&url=http%3A%2F%2Fwww.comexperu.org.pe%2Fmedia%2Ffiles%2Fforo%2FForo_20150312%2FPresentaci%25C3%25B3n%2520del%2520Sr.%2520Edgar%2520Vasquez.ppt&usg=AFQjCNHWPYgLe6kZf39qxz7Kn6jHeqn3TQ&sig2=fFVPgh4fA-O5fjoog3ZpBA&bvm=bv.141536425,d.eWE))



Figura 21. Saldo comercial, exportaciones e importaciones.

Tomado de “Evolución del Saldo e Intercambio Comercial – Diciembre 2015,” por MINCETUR, 2016 ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/saldos\\_e\\_intercambio/2015/RM\\_Saldo\\_Comercial\\_Diciembre\\_2015.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/saldos_e_intercambio/2015/RM_Saldo_Comercial_Diciembre_2015.pdf)).

## Global Competitiveness Index

	Rank (out of 140)	Score (1-7)
<b>GCI 2015–2016</b> .....	<b>69</b>	<b>4.2</b>
GCI 2014–2015 (out of 144).....	65	4.2
GCI 2013–2014 (out of 148).....	61	4.3
GCI 2012–2013 (out of 144).....	61	4.3
<b>Basic requirements (40.0%)</b> .....	<b>76</b>	<b>4.5</b>
1st pillar: Institutions.....	116	3.3
2nd pillar: Infrastructure.....	89	3.5
3rd pillar: Macroeconomic environment.....	23	5.9
4th pillar: Health and primary education .....	100	5.3
<b>Efficiency enhancers (50.0%)</b> .....	<b>60</b>	<b>4.2</b>
5th pillar: Higher education and training .....	82	4.1
6th pillar: Goods market efficiency.....	60	4.4
7th pillar: Labor market efficiency .....	64	4.3
8th pillar: Financial market development.....	30	4.5
9th pillar: Technological readiness .....	88	3.4
10th pillar: Market size.....	48	4.4
<b>Innovation and sophistication factors (10.0%)</b> .....	<b>106</b>	<b>3.3</b>
11th pillar: Business sophistication .....	81	3.8
12th pillar: Innovation .....	116	2.8

*Figura 22.* Ranking de los 12 pilares competitividad.  
Tomado de “Informe Global de Competitividad 2016-2017,” por Word Economic Forum, 2016  
(<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Según lo expuesto líneas arriba, una de las fortalezas del país actualmente es su baja tasa de inflación, la cual está por debajo del promedio de Sudamérica, que influye indirectamente en la industria del calzado por la estabilidad de los precios de los insumos y costos que participan en la producción del calzado.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (2016), el subsector textil cuero y calzado se encuentra contrayendo desde el año 2012, tal como se muestra en la Figura 23. Sin embargo se observa un ligero crecimiento en el último trimestre del 2015 y en el primer trimestre del 2016, debido a la recuperación de la demanda interna y el impulso que genera la apertura de diez nuevos centros comerciales a nivel nacional, que permite a la industria del calzado orientar su producción a diversos segmentos del mercado.

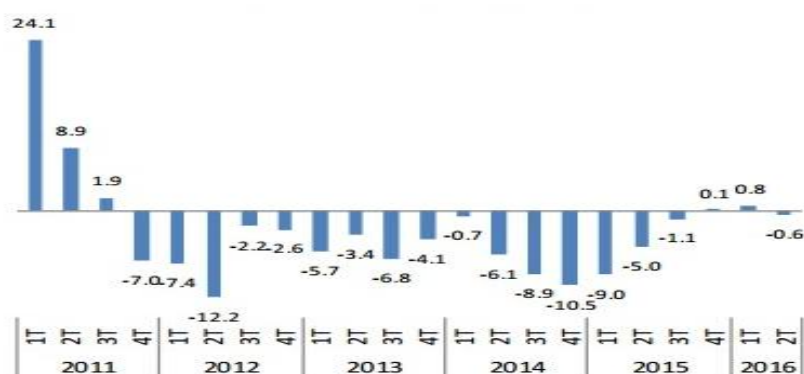


Figura 23. Evolución del sector: textil, cuero y calzado (var.%).

Tomado de “Boletín Económico especial: Sector Manufactura,” por IEDEP, 2016

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

Para el sector construcción el crecimiento estimado es de 2.5%; mientras que para el sector minero de 7.7%, gracias a la producción de los proyectos de Toromocho y Constancia (ver Figura 24). En ese sentido, la Cámara de Comercio de Lima (2016) ha indicado que la demanda interna responderá a tres factores: mayor consumo privado (0.2% más que en 2015), incremento de la inversión pública (0.7% más que en 2015) e inversión privada (2.2%) (ver Figura 25).

Cartera estimada de Proyectos Mineros:  
US\$ 56,413 millones



El cobre es el mineral predominante con US\$ MM 36,504 (64.7% del total).  
Le siguen oro (12.6%) y hierro (9.4%) entre los más

Región	Partic. % en total proyectos	Nivel de Pobreza (%)	
US\$ 19.7 mill.	Apurímac	33.9	42.8
	Arequipa	16.8	9.1
US\$ 9.1 mill.	Cajamarca	16.2	52.9
	Moquegua	7.9	8.7
	Piura	4.7	35.1
	Ica	4.4	4.7
	Junín	3.9	19.5
	Lambayeque	2.8	24.7
	Tacna	2.1	11.8
	Puno	1.9	32.4
	Ancash	1.7	23.5
	Cusco	1.7	18.8
	Huancavelica	1.3	46.6
	Huánuco	0.6	40.1
	Pasco	0.1	46.6

Figura 24. Cartera de proyectos mineros: motores del crecimiento: inversión (3)- proyectos.

Tomado de “Programa Económico 2016-2021,” por Cámara de Comercio de Lima, IEDEP,

2016 ([http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe2016-](http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe2016-2021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf)

[2021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf](http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe2016-2021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf)).

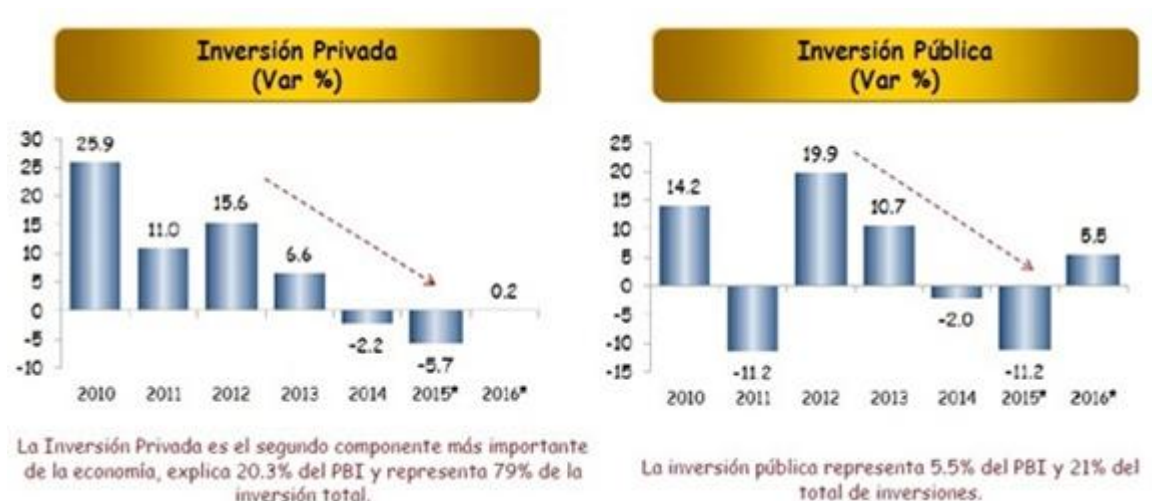


Figura 25. Cartera de proyectos mineros: inversión pública y privada.

Tomado de “Programa Económico 2016-2021,” por la Cámara de Comercio de Lima, IEDEP, 2016 (<http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe2016-2021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf>).

De acuerdo con el análisis realizado, unas de las fortalezas del país es la estabilidad económica que afronta el país, en donde se estima que va a ver un incremento del PBI causando un incremento del 7% en el consumo del gasto, donde indirectamente la industria del calzado se ve influenciada por la demanda interna del calzado que se puede generar. Por otro lado, una de las debilidades del país que afrontan en los últimos dos años son las reducciones de las inversiones privadas debido a los diferentes conflictos sociales que el país ha afrontado, la cual influye de forma negativa en la industria del calzado.

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

De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), la estrategia que tiene el país, es vincular la educación con el desarrollo de la ciencia y la tecnología, de manera que la innovación y el conocimiento sean elementos clave de la transformación, logrando así el equilibrio tripartito entre una economía de alta productividad, progreso social y gestión ambiental sostenible.

Los mercados internacionales, principal fuente de oportunidades para el desarrollo económico, demandan industrias manufactureras sofisticadas y diversificadas para producir

valor agregado con alta tecnología. Con ello se logra un incremento del PBI, cobertura de necesidades básicas e incremento de empleo, bases de una economía estable y sostenible.

En este sentido, el impulso a la infraestructura industrial adecuada y distribuida en las regiones, acompañado del proyecto para la mejora del sector cuero y calzado, dinamiza la industria e intensifica la participación competitiva en la región; con lo cual se configura una fortaleza a ser capitalizada por la industria, pues una de las debilidades de las empresas que integran el sector calzado es la falta de infraestructura y tecnología. Asimismo, otra debilidad es la falta de herramientas de gestión a nivel de Mypes, que afecta la rentabilidad de éstas.

### **3.2.4 Industria relacionadas y de apoyo**

Según Fernando D'Alessio (2015), en este punto se analiza la presencia de industrias de los diferentes sectores, y si estas son competitivas internacionalmente y se encuentran capacitadas; además de evaluar la relación que existen entre ellas. En ese contexto, Porter (2009) manifestó que la innovación; mejora de procesos y la estrecha relación entre las empresas, beneficia exponencialmente a la industria de un determinado sector. Por otro lado, en el último Ranking Multilatinas 2015, que realizó la revista América Economía, y que evalúa el grado de globalización de las empresas latinoamericanas, sólo cinco empresas peruanas aparecen en un total de cien empresas, y son: Aje Group, Grupo Belcorp, Alicorp, Grupo Gloria y Ferreycorp. Tales empresas pertenecen a los sectores de bebidas/licores, química/farmacia, alimentos y construcción. No obstante, la ausencia en este ranking de la industria peruana del calzado, carente aún de tecnología e innovación, refleja una de las debilidades y a su vez un bajo nivel de competitividad frente a otras empresas transnacionales, y que señala tareas pendientes de solución.

### **3.2.5 Influencia de análisis en la industria del calzado**

La producción de la industria peruana de calzado se caracteriza por su calidad y diseño (gama media – media alta) y por la agrupación de empresas en las región zona norte, centro y

sur del Perú, donde se concentra el mayor volumen de producción y exportación del calzado. Sin embargo, los clúster de las zonas de Trujillo, Arequipa y Lima hacen frente a la competencia asiática con productos diferenciados; impulsan la tecnología, la formalización y la asociatividad de las empresas.

La Sociedad Nacional de Industrias (2013) ha manifestado que el acelerado crecimiento de las importaciones del calzado asiático ha causado estragos en la producción de los productos de calzado; se estima que esta industria ha perdido alrededor del 40% de sus clientes en el mercado local, a donde se destina el 70% de la producción nacional. El 30% restante se destina a la exportación, a países de destino como Colombia, Chile, Estados Unidos, Brasil, México; gracias a los tratados de libre comercio firmados en la última década. De acuerdo con el Instituto Tecnológico de la Producción (2015), en la última década el calzado peruano ha sido visto como producto de calidad y de diseño vanguardista; por lo que en el mercado internacional ha tenido bastante aceptación. Sin embargo, como ya se dijo, la industria del calzado en el 2014 se vio en la obligación de reducir en 50% su capacidad productiva, básicamente debido a la preferencia de las curtiembres de exportar su producto por el mejor precio que obtienen en el exterior. Esta realidad adversa a los intereses de la industria del calzado nacional, se suma a sus denodados esfuerzos por competir en el mercado con el calzado proveniente de Asia, con precio dumping entre nueve y 15 dólares por debajo de precio del calzado peruano. En ese contexto, esta competencia desleal debilita a la industria nacional, pues no obstante a sus grandes esfuerzos, no puede competir con productos de precio dumping.

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

El análisis del entorno es fundamental debido que permite entender las diferentes influencias que afectan directa e indirectamente la competitividad de la industria del calzado. En ese sentido, D'Alessio (2015) manifestó que se debe evaluar de un enfoque integral y



sistemático, realizando un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E), con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas del mercado, cuantificar el impacto favorable que puede tener el entorno y desarrollar un planeamiento estratégico a largo plazo para tomar las decisiones correctas para el desarrollo del sector.

### **3.3.1 Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P)**

Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar el subsector maricultura en el Perú, con miras a exportar los productos a los Estados Unidos (D'Alessio, 2014). La economía de Perú, dependiente de las principales economías mundiales, requiere considerar aspectos clave de la agenda política estadounidense, en la cual se destacan aspectos como la reforma migratoria, combate al extremismo violento y la lucha contra el cambio climático; y en tanto a la política exterior, se resalta el restablecimiento de las relaciones con Cuba; mientras que con Rusia se han deteriorado tras la anexión de Crimea en marzo de 2014 y las tensiones surgidas en torno al conflicto en Ucrania. Se espera que EE.UU. mantenga el diálogo con China, de cara a resolver sus diferencias; a la vez que también continúan las negociaciones con la Unión Europea, no libres de dificultades, para impulsar el acuerdo de la Alianza Transatlántica para el Comercio y la Inversión.

En el plano nacional, Perú atraviesa por un proceso de cambio de gobierno en medio de una desaceleración económica. Asimismo, según el World Economic Forum (2016), la ineficiencia de la burocracia gubernamental, las regulaciones laborales restrictivas, la corrupción, la infraestructura, la inestabilidad política y el crimen, son los principales factores negativos para hacer negocios en el país. Según el WEF, Perú se beneficia de un mercado financiero relativamente eficiente respecto al estándar regional, apoyado por un entorno macroeconómico sólido (Gutknecht, 2016). En ese sentido, el 2016 es un año con dos etapas

bien marcadas, el primer semestre de incertidumbre laboral y el segundo semestre a la espera de propuestas políticas para la recuperación del ritmo económico del país.

**Estabilidad política.** De acuerdo con la Constitución Política, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana; cuyo estado, compuesto por tres poderes, es uno e indivisible y su gobierno, unitario, representativo y descentralizado. La estabilidad económica del país en la última década ha permitido un entorno propicio para la inversión. Los tres últimos años del gobierno de turno se han caracterizado por una crisis de credibilidad, dada la incapacidad para resolver conflictos sociales y para hacer frente a problemas sociales e institucionales como: inseguridad ciudadana, desempleo, burocracia y corrupción. De acuerdo con ProInversión (2016), las inversiones extranjeras directas en el 2015 descendieron en US\$ 1'613 millones con respecto al 2013 (ver Figura 26). Los contratos del Estado con el sector minero contemplan estabilidad cambiaria, tributaria y administrativa, libertad de remisión de utilidades y dividendos; además de estar sujetos: (a) a regalías mineras (RM), (b) impuesto especial a la minería (IEM), y (c) gravamen especial a la minería (GEM). Con el sector petrolero, el Estado tiene tres tipos de contratos: (a) el contrato de licencia, (b) el contrato de servicio, y (c) otras modalidades autorizadas por el MEM.

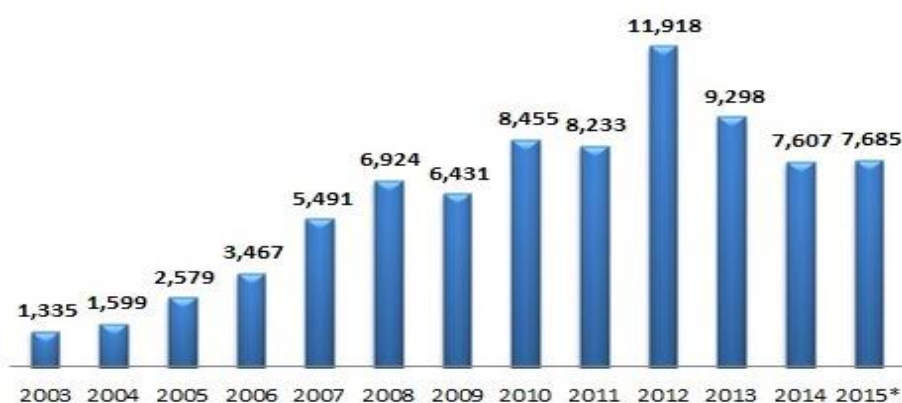
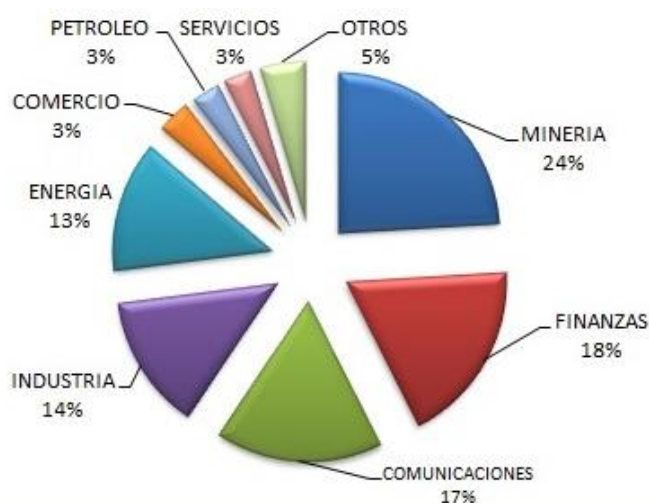


Figura 26 . Flujo de inversión extranjera directa (millones de US\$).

Tomado de “Flujo de Inversión Extranjera,” por Banco Central de Reserva, Proinversión, 2016

(<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=>).

En el sector industrial se encuentran las cuatro principales industrias con mayor inversión extranjera (ver Figura 27). Los inversionistas extranjeros pueden celebrar convenios de estabilidad jurídica con el Estado peruano, con la finalidad de obtener beneficios como: garantías para su inversión por el periodo de vigencia del convenio, derecho a la libre convertibilidad de divisas, derecho a la igualdad con los nacionales y establecimiento del régimen tributario vigente al momento de su suscripción.



*Figura 27.* Saldo de inversión extranjera directa diciembre 2014. Tomado del Banco Central de Reserva, Proinversión (2016) (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=>).

El Estado peruano, para promover la actividad productiva y el desarrollo de algunas zonas del país, ha promulgado regímenes de excepción para el goce de beneficios tributarios; tal es el caso de la Amazonía que goza de exoneraciones tributarias y derechos arancelarios (Zonas Francas y de Tratamiento Especial). Así también, incentiva la exportación de productos no tradicionales, en ascenso en los últimos años, como se muestra en la Tabla 7, para lo cual se celebró el nuevo Acuerdo Transpacífico (TPP) con la Alianza del Pacífico.

Precisamente una de las oportunidades para la industria del calzado es el nuevo Acuerdo Transpacífico (TPP), que beneficia las exportaciones; en tanto que la principal amenaza que se vislumbran para ésta, es la falta de apoyo por parte del Estado para generar alianzas sólidas con la industria curtiembre. Un eventual gobierno de la candidata de Fuerza

Popular refiere ciertas amenazas, a juicio de la opinión especializada, por la atomización del poder a nivel ejecutivo y legislativo.

Tabla 7.

*Exportaciones 2014*

Sector	Exportaciones Diciembre 2014 (U\$ Millones)					
	Dic-13	Dic-14	Var 14/13 %	Ene-Dic 13	Ene-Dic 14	Var 14/13 %
Tradicional	2,724.4	2,062.3	-24.3	31,490.1	26,531.6	-15.7
Minero	2,037.2	1,611.7	-20.9	23,492.1	19,244.7	-18.1
Cobre	923.2	693.0	-24.9	9,820.4	8,783.3	-10.6
Oro	625.8	517.7	-17.3	8,241.5	5,600.8	-32.0
Plomo	195.6	138.4	-29.3	1,776.1	1,514.7	-14.7
Zinc	86.1	159.5	85.3	1,413.8	1,504.4	6.4
Hierro	65.2	25.7	-60.6	856.8	646.7	-24.5
Estaño	38.9	30.8	-20.9	525.4	477.9	-9.0
Plata Refinada	40.9	16.2	-60.3	479.3	331.0	-30.9
Resto	61.6	30.4	-50.6	378.7	385.9	1.9
Pesquero	179.5	91.2	-49.2	1,711.7	1,726.3	0.9
Harina de Pesquero	168.5	74.4	-55.9	1,369.3	1,331.3	-2.8
Aceíte de Pescado	11.0	16.8	-52.6	342.4	395.0	15.4
Petróleo y gas natural	442.0	278.2	-37.0	5,497.1	4,717.3	-14.2
Petróleo - derivados	298.9	182.1	-39.1	3,587.4	3,434.6	-4.3
Gas natural, derivados	107.8	74.0	-31.4	1,371.8	786.4	-42.7
Petróleo, crudo	35.3	22.2	37.2	537.9	496.3	-7.7
Agrícola	65.8	81.3	23.6	789.3	843.3	6.8
Café	62.7	61.8	-1.3	699.1	730.3	4.5
Azúcar y Chancaca	0.2	16.4	7953.2	535	67.0	25.1
Algodón	0.3	0.0	-87.7	1.7	3.7	118.7
Resto	2.6	3.0	14.8	35.0	42.3	21.1
No Tradicional	1135.5	1087.0	-4.3	11,076.4	11,630.1	5.0
Agropecuario	477.4	472.1	-1.1	3,407.7	4,172.0	22.4
Textil	166.6	132.6	-20.4	1,928.0	1,795.3	-6.9
Químico	125.8	122.7	-2.5	1,504.5	1505.8	0.1
Pesquero	105.5	106.4	0.8	1,067.0	1,184.1	11.0
Siderometalúrgico	90.3	88.2	-2.3	1,218.8	1,049.9	-13.9
Minería no metálica	72.9	57.6	-21.0	721.4	662.0	-8.2%
Metal-mecánico	40.3	50.3	24.7	550.2	582.2	5.8
Maderas y papeles	32.2	32.7	1.5	426.6	414.5	-2.8
Varios (incluye joyería)	21.2	20.1	-4.8	213.4	222.3	4.2
Pieles y cueros	3.1	4.1	31.2	38.2	40.9	7.1
Artesanías	0.1	0.1	-1.2	0.6	1.0	63.2
<b>Total</b>	<b>3,859.9</b>	<b>3,149.3</b>	<b>-18.4</b>	<b>42,566.6</b>	<b>38,161.7</b>	<b>-10.3</b>

Nota. Tomado de "Reporte Mensual de Exportaciones," por Mincetur, diciembre 2014 (<http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-externo/reportes-estadisticos/exportaciones/>)

**Política monetaria.** De acuerdo con la Constitución Política 1993, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] es la entidad pública autónoma, encargada de delimitar políticas monetarias con la finalidad de preservar la estabilidad; cuya transparencia, fortalece su

credibilidad. Es así que las decisiones de política monetaria son explicadas al público en general y especializado mediante notas informativas del directorio, reportes de inflación (ver Figura 28); reportes de estabilidad financiera y de estabilidad macro-financiera y administración de riesgos. El contexto actual, el Banco Central de Reserva del Perú (2015) ha manifestado que se vislumbra una oportunidad para impulsar el desarrollo industrial, pues producto de la estabilidad de la política monetaria peruana, el nivel de inflación en el país es el más bajo de Latinoamérica.



Figura 28. Inflación (%).

Tomado de “Programa Económico 2016-2021,” por la Cámara de Comercio de Lima, IEDEP, 2016 (<http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe2016-2021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf>)

**Política fiscal.** De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), esta política brinda estabilidad macroeconómica y predictibilidad al gasto público, a la balanza comercial y a la cuenta corriente. El último año se registró un déficit comercial alrededor de US\$ 4,8 mil millones, debido en gran parte, al saldo comercial negativo de los últimos tres años y la paralización de inversiones privadas en el país, que en algunos casos, descendieron hasta en 5.7% respecto de 2014; en tanto que las inversiones públicas descendieron en 11.2% con respecto al 2014.

También, en el año 2015 descendieron las exportaciones en 13.6% (-US\$ 5'376 millones) con respecto al 2014; y las importaciones, en 9.7% con respecto al 2014 (-US\$ 4'118 millones). No obstante, la amenaza que afronta la industria del calzado se enfrenta a

una desaceleración económica mundial, la misma que ha causado decrecimiento de las exportaciones a nivel nacional en los últimos tres años. La apuesta de los empresarios de la industria del calzado, por invertir en innovación y tecnología, con la finalidad de que sus productos sean cada vez más innovadores y con precios más competitivos, aporta al objetivo de aumentar la participación en el mercado nacional e internacional.

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

De acuerdo con el Banco Mundial (2016), en los últimos 15 años el ingreso per cápita en Perú sigue una tendencia similar a la de otros países de la región, como Chile. En ese sentido, es importante señalar que el PBI per cápita creció en los últimos 60 años; en 1950 era de US\$ 2.263, en el 2014 fue de US\$ 11.60.

El incremento del 2.5 o 3% del PBI es satisfactorio para un país desarrollado, pero es insuficiente para la economía peruana, dada la realidad que registra siete millones de personas (22.7% de la población) en situación de pobreza, once millones y medio de trabajadores (74% de la PEA) continúan en la informalidad con bajos salarios y sin accesos a los mínimos beneficios sociales, la inflación acumulada fue del 4%; la exportaciones decrecieron en 29% desde el 2013; la inversión privada y pública decrecieron en 5.7% y 9%, respectivamente, el crecimiento del gasto corriente del sector público alcanzó el 12.3% en los últimos tres años y se ha debilitado la institucionalidad (en el ranking mundial se encuentra en el puesto 116 de un total de 140 naciones), debido a la inseguridad y a la corrupción.

A pesar de estas contingencias, según el Ministerio de Economía y Finanzas (2015), el Estado peruano debe de aprovechar al máximo los beneficios de los diecisiete tratados de libre comercio, de la Alianza del Pacífico y del Acuerdo Transpacífico, para optimizar la productividad y competitividad. Estas alianzas invitan a la innovación y a la inversión en educación y salud, así como a la modernización de infraestructura productiva y social.

Constituye también un reto la diversificación productiva, con valor agregado a los

recursos del país, para ser más competitivos en el mercado internacional. De acuerdo con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2011), las proyecciones para el 2021 en un bajo escenario de crecimiento promedio de 3% anual del PBI refleja un incremento en el nivel de pobreza que llega a 24.8%.

En un crecimiento moderado del 5% anual del PBI refleja un decrecimiento en el nivel de pobreza al 15.4%. Un crecimiento más ambicioso de 7% promedio anual hasta el 2021 impacta un decrecimiento en el nivel de pobreza al 6% (ver Figura 29). En ese contexto, se afirma que el crecimiento económico es la única forma eficaz de generar empleo digno; subir los ingresos, erradicar la pobreza extrema y contribuir a un mayor índice de desarrollo humano.

Se requiere un programa económico que otorgue prioridad a cinco temas centrales: (a) la estabilidad macroeconómica, (b) las instituciones, (c) la inversión, (d) la productividad, y (e) las exportaciones. Los dos primeros deben considerarse como las bases del crecimiento, los tres restantes deben calificarse como los motores del crecimiento.

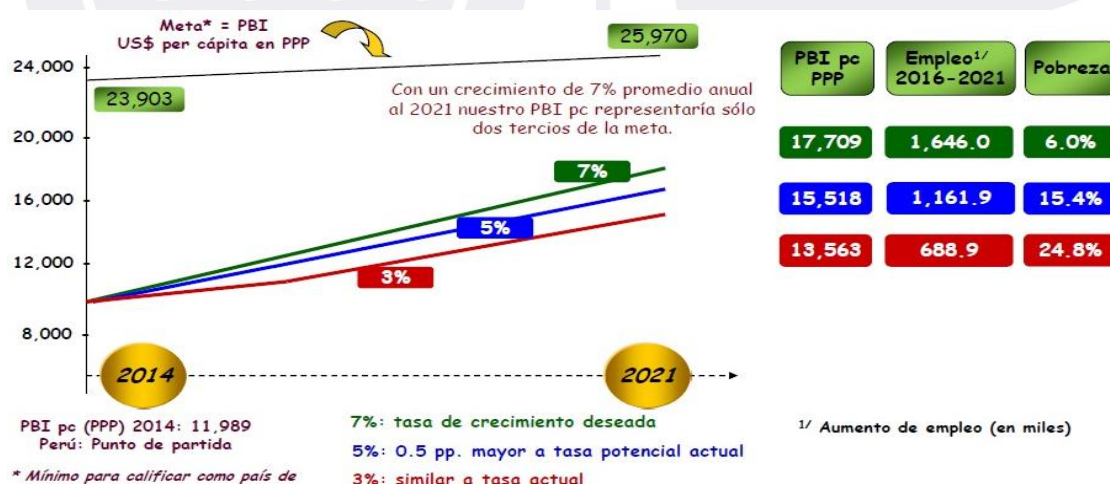


Figura 29. PBI per cápita Perú en US\$ al 2021 bajo distintos escenarios de crecimiento. Tomado de "Programa Económico 2016-2021," por la Cámara de Comercio de Lima, IEDEP, (<http://www.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe20162021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf>).

De acuerdo a lo mencionado líneas arriba, una de las amenazas para la industria del calzado es la informalidad de las empresas y bajos salarios que cuenta los trabajadores, y un ejemplo de ello se ve en la provincia de Trujillo, donde las empresas informales representan más del 60%, y causan impactos negativos a la industria. Es por ello, que el Estado peruano debe de incentivar la formalización mediante incentivos tributarios para fomentar las inversiones iniciales en tecnología de éstas, para que sean más competitivas en el mercado. Además de ello, otra de las amenazas para la industria del calzado es la preferencia del mercado local por el calzado asiático, debido a su bajo costo; aunque de menor calidad. No obstante, una de las oportunidades para la industria del calzado es el incremento en el nivel de ingresos de los potenciales consumidores nacionales.

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

Según D'Alessio (2015), las fuerzas sociales, culturales y demográficas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilo de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

***Tasa de crecimiento poblacional.*** De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a), con información del último censo nacional el 11 de junio del 2015, se observa un crecimiento natural o vegetativo; esto es, una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes. El estancamiento en el crecimiento de la población peruana es indicativo de un proceso de cambio en la mortalidad y la fecundidad, que ha afectado el volumen y la estructura por edad de la población. Al comparar las pirámides poblacionales de los años 1950, 2015 y 2025, se observa que estas tienden a experimentar un progresivo y persistente incremento de la población en edades adultas y una homogenización



en los tramos de edades jóvenes (ver Figura 30). La evolución de esta estructura en el tiempo es por el comportamiento social y económico de la población. Estos elementos determinan el escenario demográfico que es dinámico y cambiante. En 1950, de cada 100 personas, 42 eran menores de 15 años y solo seis tenían 60 y más años. En el 2015, los menores de 15 representan el 28% de la población y los adultos mayores el 10%. Se proyecta que para el 2025, los menores de 15 serían el 24% y los adultos mayores, el 13%. En ese contexto, Perú incrementa su población de 60 y más años de 3,0 a 4,3 millones, mientras que los jóvenes se mantendrán en ocho millones. El Perú se encuentra en el octavo lugar en América en términos de población con un total de 31'152'643 habitantes y densidad poblacional de 24,2 habitantes por Km<sup>2</sup>.

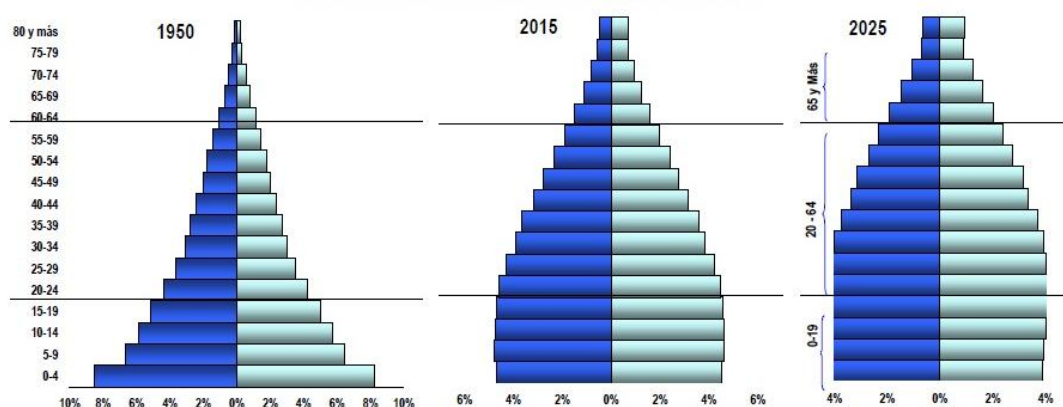


Figura 30. Pirámide de la población peruana, censada 2050, 2015 y 2025. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a.

**Tasa de desempleo y subempleo.** La tasa de desempleo en el 2014 fue del 3.7% de la población económicamente activa (PEA), y la tasa de empleo en el 2014 fue del 96.3%. Es decir que casi cuatro de cada 100 personas que participan en el mercado laboral lo hacen buscando activamente un empleo. La tasa de desempleo de los hombres fue de 3.4% y de las mujeres de 4%; y en el área urbana la tasa de desempleo fue de 4.5%; y en el área rural de 0.9% (ver Figura 31). Asimismo, los departamentos con una menor magnitud de la tasa de desempleo se ubican en la zona de la selva del Perú, como Ucayali (2.5%), Madre de Dios

(2.8%) y San Martín (2.9%). Mientras que los departamentos que registran la tasa más alta de este indicador se sitúa en el norte del País, como Cajamarca (5,6%), Moquegua (5,5%), La Libertad (5,4%), y Lambayeque (5,3%) (ver Figura 32).

Indicador y variables	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variación 2014/2009
Tasa de desempleo	4,5	4,1	4,0	3,7	4,0	3,7	-0,8
Sexo							
Hombre	4,3	3,6	3,7	3,2	3,4	3,4	-0,9
Mujer	4,7	4,7	4,4	4,4	4,7	4,0	-0,7
Área de residencia							
Urbano	5,9	5,3	5,1	4,7	4,8	4,5	-1,4
Rural	0,7	0,8	0,9	0,8	1,3	0,9	0,2

Figura 31. Tasa de desempleo, 2009 – 2014 (porcentaje).

Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú,” Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014

([http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2014.pdf))



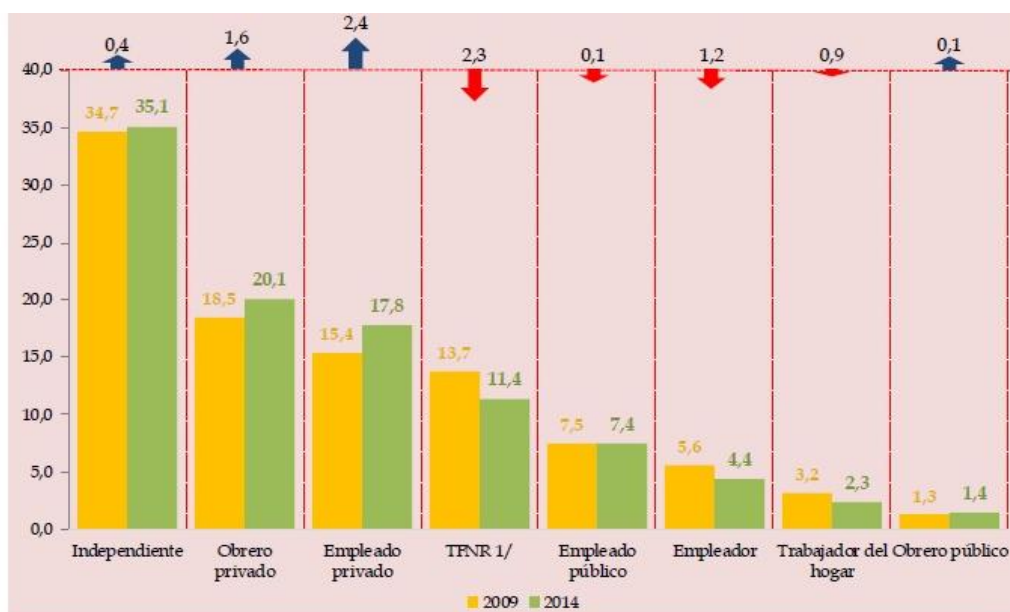
Figura 32. Tasa de desempleo urbano por departamentos, 2014 (porcentaje).

Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú,” Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014

([http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2014.pdf))

En el año 2014, las tres categorías ocupacionales más importantes fueron: trabajadores independientes, con un porcentaje de 35.1% correspondiente a 5 millones 550 mil trabajadores, seguido por obreros y empleados privados con porcentajes de 20,1% y 17,8%

respectivamente. Una cuarta categoría corresponde a los trabajadores familiares no remunerados con alrededor de 11.4%, conformado por 1 millón 800 mil ocupados; seguida de las categorías que tienen pocos trabajadores y se encuentran conformadas por empleados públicos de 7.4%; empleadores de 4.4%; trabajadores del hogar de 2.3%; y obreros públicos de 1.4% (ver Figura 33).



*Figura 33.* Tasa de ocupación por categoría ocupacional, 2009 y 2014 (porcentaje). Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú,” Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014 ([http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2014.pdf))

Por otro lado, el 39,6% de la PEA corresponde a la actividad económica servicios; mientras que 26,1% corresponde a la actividad extractiva; 18% corresponde a la actividad comercial; el 9,9% y 6,4% corresponden a la actividad industrial y de construcción, respectivamente (ver Figura 34). Una de las oportunidades para la industria del calzado peruano de cara al desarrollo del mercado local está determinada por un porcentaje aproximado del 40% de la población entre 25 y 45 años, puesto que en esta edad aumenta el poder adquisitivo y se tiende a buscar opciones de mayor sofisticación. Sectores de la población con menores ingresos optan por un calzado más económico como el proveniente de

países asiáticos; para estos, se ha de diversificar la oferta local de bajo costo mediante la tecnología.

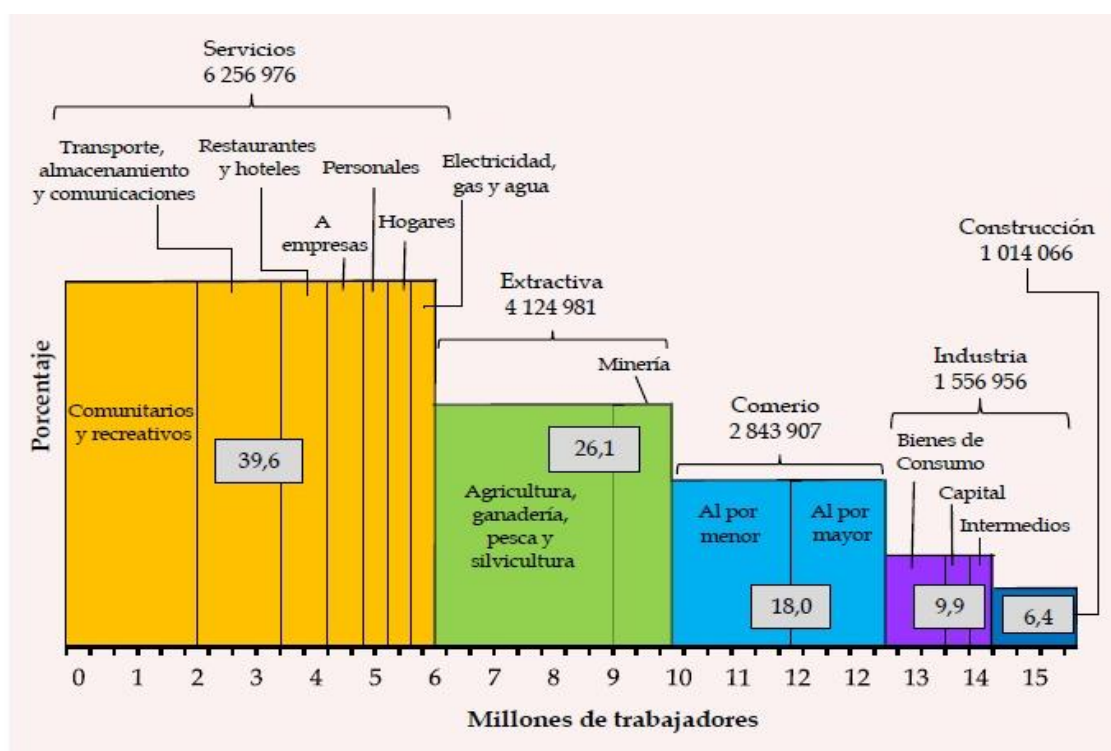


Figura 34. Tasa de ocupación por actividad económica, 2014 (absoluto y porcentaje). Tomado de “Informe Anual del Empleo en el Perú,” Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2014, ([http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_ANUAL\\_EMPL EO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_ANUAL_EMPL EO_ENAHO_2014.pdf))

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Son aquellas referidas a megatendencias como innovación científica, progreso tecnológico y difusión del conocimiento, que motivan la adaptación y evolución. La ciencia y tecnología constituyen el motor de desarrollo de un país, pues permiten mejorar continuamente la eficiencia y productividad. Sin embargo, Perú registra aún uno de los niveles más bajos de Sudamérica en cuanto a I+D, con 0.15% del PBI. En los países desarrollados, la mayor parte del gasto en I+D lo realiza el sector privado; en América Latina en cambio, el 50% lo efectúa el sector público. En avance tecnológico para la industria del calzado, se espera la habilitación del Centro de Innovación Tecnológica [CITE] de Cuero y Calzado, en el distrito de El Porvenir de la provincia de Trujillo, cuyo beneficio alcanza a

3,000 micros, pequeñas y medianas empresas de la región La Libertad, con servicios especializados, promoción de la innovación tecnológica y el desarrollo de cadenas productivas. Mientras esta iniciativa se materializa, se percibe una amenaza en la falta de tecnología para la industria en general.

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

En la agenda 2030 de la ONU, por lo menos cinco objetivos de diecisiete están referidos al cuidado del medio ambiente; lo cual indica el carácter trascendental del tema. El Foro económico mundial, en los últimos años ha incorporado a su análisis el concepto de competitividad sostenible, cuyos pilares son la sustentabilidad social y ambiental.

El sustento de este análisis se basa que el crecimiento (PBI per cápita) es condición necesaria pero no suficiente para la satisfacción de las expectativas sociales. La creación de parques industriales tecno-ecológicos (PITE); Ley 30078, es una iniciativa en respuesta al llamado de la competitividad sostenible y representa una gran oportunidad para la industria del calzado.

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

Luego de la evaluación PESTE, se analizan oportunidades y amenazas para la industria del calzado en el Perú, que se consignan en la matriz EFE (ver Tabla 8). En dicha matriz se muestran 12 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y seis amenazas; y de esta manera se obtiene un valor promedio ponderado de 1.53, que se traduce en una respuesta ligeramente inferior a la media; resultados que evidencian que esta industria no está aprovechando las oportunidades del contexto, y tampoco está buscando alternativas para atenuar las amenazas que se presentan.

### **3.5 La Industria del Calzado y sus Competidores**

Del análisis de la competencia se advierte que la industria del calzado en el Perú se encuentra dividida en tres zonas, claramente distinguidas, que son Arequipa, Lima y Trujillo.

Produce calzado en pequeña escala, constituyéndose en una industria de alta volatilidad y bajo nivel tecnológico.

Tabla 8

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

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Nuevos Tratados y Acuerdos Comerciales	0.15	2	0.30
2. Existencia de un marco legal que promueve el desarrollo de parques industriales tecno-ecológicos. Ley 30078	0.08	2	0.16
3. Incremento en el nivel de ingresos de los potenciales consumidores nacionales.	0.12	1	0.12
4. Apoyo del Estado peruano en la construcción y habilitación del Centro de Innovación Tecnológica - CITE- de Cuero y Calzado.	0.12	2	0.24
5. Creciente demanda en la Industria del calzado con países vecino: Colombia, Chile, Brasil, Ecuador.	0.10	2	0.20
6. Crecimiento de la demanda retail en el País	0.05	1	0.05
Sub-total de Oportunidades	0.62		1.07
<b>Amenazas</b>			
1. Producto importado de mejor tecnología y precios bajos	0.10	1	0.10
2. Condiciones de mercado desleal. Precios dumping de empresas transnacionales	0.08	2	0.16
3. Informalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.	0.08	1	0.08
4. Desaceleración económica mundial	0.03	1	0.03
5. Preferencia del sector ganadero de exportar el cuero	0.05	1	0.05
6. Débiles medidas arancelarias para la protección de la industria peruana	0.04	1	0.04
Sub- total de Amenazas	0.38		0.46
Total	1		1.53

*Nota.* Valor: 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal.

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

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La industria del calzado cuenta como proveedoras a las industrias: (a) ganaderas y curtiembres, (b) caucho y plástico, y (c) química. Según Soto (2007), la cadena productiva de la industria del calzado se encuentra estrechamente ligada al sector curtiembre y cría de ganado, pues se aprovisiona del subsector pecuario que le abastece de cuero, el insumo principal. El cuero se adquiere en los camales acopiadores de pieles, a través de un mecanismo simple de limpieza de pelo, para luego pasar por un proceso de lavado y adhesión de cromo, elemento que actúa como curtiembre.

La industria de curtido del cuero en Perú es aún pequeña, debido principalmente al escaso desarrollo tecnológico de los procesos de curtiembres y acabados. De acuerdo con el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas [CITECCAL] (2015) existen en el Perú más de mil curtiembres; la lista es liderada por Curtiembre Curpisco. El resto del conglomerado de la industria de curtiembres está constituido por medianas empresas, menos dispersas que las industrias de calzado, lo cual fortalece su poder de negociación.

Según el Instituto Tecnológico de la Producción (2015), las empresas ganaderas que proveen de piel a las curtiembres de la industria del calzado prefieren exportar su producto debido al mejor precio que obtienen en el exterior. La pieza cruda, proveída por los camales del país, ahora es exportada; esto genera escasez de cuero en el Perú. Por ello, las regiones de Arequipa, Lima y la Libertad, se han visto obligadas de reducir en 50% su capacidad de proceso de las pieles desde octubre de 2014. En la región Arequipa, 30 de 200 fábricas, detuvieron su producción. El incremento de las exportaciones de insumos encarecieron los precios locales: por un kilo de cuero se paga seis soles cuando antes se pagaba 4.8 soles; tal incremento repercute en la fabricación de calzado. Por otro lado la industria del calzado no solo depende del cuero, también necesita de anilinas y lacas que son derivados químicos

adquiridos básicamente fuera del país. Todo ello hace que el poder de negociación del sector ganadero en las curtiembres de la industria del calzado sea alto; y si a esto se suma el crecimiento de la demanda internacional, afecta drásticamente el precio final del calzado peruano.

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

Según el Estudio de Mercado del Calzado en China (2015), EE.UU sigue liderando la importación mundial de calzado; continúan en esta lista Alemania, Francia y Reino Unido en estricto orden, que representan poco más del 40% de la importación mundial. De acuerdo con el World Integrated Trade Solution [WITS], los países en la región que destacaron como importadores durante el 2014 fueron Chile, México, Brasil y Colombia.

En el Octavo Foro de Cámaras de Calzado de América Latina, Lima (2013), se analizó la situación de los países de la región y se identificaron dos elementos en común: incremento progresivo, invasivo y acelerado de importaciones de productos fundamentalmente del sudeste asiático e irregularidades en los controles aduaneros y de registro; ambos elementos estimulan un entorno propicio para el contrabando y el *dumping*.

En lo que respecta a Perú, se aprecia que la adquisición de calzado se encuentra supeditada a tres variables: calidad, moda y precio. El comprador no cuenta con poder de negociación determinante, pues sus compras son fundamentalmente en zapaterías y retail, no por volumen.

Finalmente, debe destacarse que la industria del calzado es sumamente sensible al precio, la demanda se retrae forzosamente frente a posibles incrementos del precio. Por ello, un elemento clave es la moda, impulsada por los consumidores. De ahí que el gran desafío de los productores es fortalecer su capacidad de respuesta a las nuevas tendencias y encontrarse siempre a la vanguardia, y evidenciar ventaja competitiva frente a los demás.



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

El poder de negociación de los sustitutos es alto, debido que el calzado de caucho, importado de países asiáticos principalmente, actúa como sustituto del calzado de cuero, y es la primera opción de la población en situación de pobreza y pobreza extrema; y causa del retraimiento de la industria peruana de calzado peruano en los últimos diez años, que como ya se dijo, representa únicamente el 35% de la demanda local. Al otro extremo, se encuentran los productos más exclusivos, provenientes de Italia, EE.UU. y otros países, que constituyen opciones para la población de mayor poder adquisitivo, cuyas preferencias son otras.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Las barreras de entrada se constituyen fortalezas con que cuentan las organizaciones de un mercado particular, que funcionan como ventajas frente a los nuevos entrantes. En la industria del calzado en el Perú, la mayor amenaza es la libre importación de calzado procedente de países del Asia, como China, que llegan al mercado peruano con enormes ventajas competitivas, económicamente hablando.

Una de las barreras de entrada muy utilizada en la industria del calzado es la economía de escala, que concentra una posición expectante por parte de las organizaciones e incrementa su alcance en los mercados. Sin embargo, el beneficio de esta barrera lo aprovechan los países del sudeste asiático; no es el caso de la industria peruana, aún dispersa y relativamente pequeña. Otra barrera es la exigencia de capital suficiente para la producción de ciertos tipos de calzado orientados a determinados segmentos, pues se compete con grandes compañías, que dominan el mercado de estos segmentos a nivel global. La tecnología de los procesos productivos de la industria del calzado a nivel global representa también una difícil barrera para posibles competidores entrantes, toda vez que las grandes marcas reconocidas del mercado mundial obtienen una enorme ventaja competitiva por el uso de tecnología de punta en sus procesos.

Dentro del espectro de la industria del calzado en el Perú, existen elementos importantes que propician el acceso de nuevos entrantes al mercado peruano, los cuales se fundamentan básicamente en las rebajas arancelarias, producto de los tratados de libre comercio ya firmados o en vías de concretarse. Esta apertura a productos provenientes de países con implementación de economías de escala, constituye una seria amenaza para la industria nacional.

El poder de negociación que cuenta los nuevos productos entrantes es alto y repercute directamente en el precio del calzado, la cual ocasiona serios estragos en la producción a la industria del calzado debido a que muchos de ellos tienen economía de escala y a su vez productos diferenciados como los tienen China e Italia.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

La industria del calzado se caracteriza por ser muy dependiente de la moda y la estacionalidad, lo cual provoca que las compañías inmersas en esta industria estén en constante búsqueda de innovación, fuertes inversiones en publicidad y reducción de costes; pues la rentabilidad de la industria se soporta en la comercialización de regulares volúmenes de calzado, lo que a su vez implica alta rivalidad.

El dominio de la demanda nacional recae en países de la región del sudeste asiático, liderados por China, con productos a bajo costo de mano de obra, disponibilidad de insumos, flexibilidad, etc.; Este fenómeno ha hecho que la industria nacional del calzado se encuentre relegada con 35% de participación de mercado a nivel nacional.

A nivel regional sudamericano, se observa un mayor movimiento comercial en la industria del calzado, debido a las preferencias más sofisticadas de los consumidores. En ese contexto, los productos de calzado nacional de gama media – media alta son bien valorados por países vecinos como Colombia, Chile, Brasil y Ecuador.

### **3.6 La industria del Calzado y sus Referentes**

La producción de la Industria del Calzado se caracteriza por su calidad y diseño (gama media – media alta) y por la agrupación de empresas en las zonas Norte, Centro y Sur del Perú, donde se concentra el mayor volumen de producción y exportación del calzado. Sin embargo, los conglomerados de las zonas de Trujillo, Arequipa y Lima hacen frente a la fuerte competencia asiática, para lo cual se requiere impulsar la tecnología, la formalización y la asociatividad de las empresas.

El referente a nivel latinoamericano es Brasil, cuyos volúmenes de producción, tecnología, calidad y diseños vanguardistas configuran significativas ventajas. El referente mundial es Italia: sus clústeres han desarrollado estrategias de diferenciación y procesos productivos de cara a la calidad y diseños de vanguardia como pilares de su ventaja competitiva.

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

D'Alessio (2015) indicó que la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización y muestra algunas de sus fortalezas y debilidades. La finalidad de la MPC es mostrar cómo se encuentra una organización en relación con el resto de sus competidores, para que a partir de esos datos recogidos, la organización pueda inferir sus probables estrategias, cimentadas en el posicionamiento de los competidores de la industria.

En la matriz de perfil competitivo de la industria peruana de calzado se ha identificado que las industrias del calzado de países como Brasil, Vietnam y China son de competencia directa en el mercado nacional, y los países como México y Colombia de competencia directa en el mercado latinoamericano. Para la elaboración de la MPC, se identificaron ocho factores clave de éxito, a saber: (a) investigación y desarrollo; (b) tecnología; (c) economía de escala; (d) diferenciación; (e) infraestructura productiva; (f) productividad; (g) cadena de suministro;

(h) know – how. Respecto a los resultados obtenidos de la matriz, China obtiene mayor calificación con 3.87, seguido de Vietnam con 3.48, Brasil con 3.44, México con 3.27 y Colombia con 3.00; Perú obtiene una calificación de 1.6 ubicándolo por detrás de sus competidores y evidenciando que debe de mejorar en varios aspectos para convertirse en una industria competitiva a nivel global (ver Tabla 9). Para la realización de la Matriz del Perfil Referencial, se ha tomado como base la Tabla 6 y el país referencial es Italia por sus productos de calidad y diseños vanguardistas, además por ofrecer productos de gama media alta - alta (ver Tabla 10).



Tabla 9

*Matriz Perfil Competitivo*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria del Calzado Peruano		Industria del Calzado Brasileño		Industria del Calzado Argentina		Industria del Calzado Chino		Industria del Calzado Mexicano		Industria del Calzado Colombiano	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Investigación y Desarrollo	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
2 Tecnología	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3 Economía de Escala	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33
4 Diferenciación	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39
5 Infraestructura Productiva	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
6 Productividad	0.10	2	0.2	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7 Cadena de Suministros	0.10	2	0.2	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8 Know – How y experiencia.	0.15	2	0.3	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Total	1		1.6		3.44		3.10		3.73		3.27		3.00

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

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

Tabla 10

*Matriz Perfil Referencial (MPR)*

Factores Claves de Éxito	Peso	Industria del Calzado Peruano		Industria del Calzado Italiano	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Investigación y Desarrollo	0.14	1	0.14	4	0.56
2 Tecnología	0.15	1	0.15	4	0.60
3 Economía de Escala	0.11	1	0.11	3	0.33
4 Diferenciación	0.13	2	0.26	4	0.52
5 Infraestructura Productiva	0.12	2	0.24	4	0.48
6 Productividad	0.10	2	0.2	4	0.40
7 Cadena de Suministros	0.10	2	0.2	3	0.30
8 Know – How y experiencia.	0.15	2	0.3	4	0.60
Total	1		1.6		3.79

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

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

### 3.8 Conclusiones

Si bien a nivel mundial se observa una desaceleración económica en los últimos años, debido a la caída de los precios de los metales y al incremento de la tasa de interés y del tipo cambiario del dólar, en el análisis del entorno de Perú se aprecia crecimiento económico durante los últimos quince años. Tales resultados tienen su origen en una política económica estable y se reflejan en el crecimiento del PBI, de la demanda interna y de la clase media; como también en las inversiones destinadas a la construcción de centros comerciales en diferentes ciudades del país.

El impacto económico ha favorecido el desarrollo de diferentes industrias en el país y generado oportunidades para impulsar la producción y venta. Las firmas de diversos TLC y el mayor poder adquisitivo de la población han sido factores capitalizados por todos los sectores, no ha sido el caso de la industria del calzado que presenta aspectos estructurales por mejorar y serias amenazas por contrarrestar; a saber: acceso a materia prima y competencia asiática con precios dumping en el mercado nacional. Cabe aclarar que el crecimiento económico en el Perú no tuvo un correlato de desarrollo social, donde se hallan brechas por cubrir en cuanto a infraestructura, educación, tecnología e industrialización; condiciones que afectan la competitividad del país.

## Capítulo IV Evaluación Interna

En el presente capítulo se realiza un análisis del interno de la industria del calzado, considerando los factores que influyen en los resultados de ésta. Este análisis permite diseñar estrategias para capitalizar fortalezas y neutralizar debilidades. De acuerdo con D'Alessio (2015), la evaluación interna brinda herramientas para que los ejecutivos diseñen estrategias para la toma de decisiones. En ese sentido, las principales áreas funcionales a ser auditadas en todo negocio son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, (g) tecnología e investigación y desarrollo.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno permite identificar los recursos de la industria que le permita crear valor para satisfacer las necesidades de sus clientes, entendiéndose tal por la diferencia entre el valor del mercado y el costo de la industria. En ese contexto, para identificar los recursos fundamentales de la organización, se tiene como herramienta el análisis AMOFHIT que permite determinar los factores o áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la industria del calzado; con la finalidad de diseñar estrategias que permitan tomar decisiones acertadas y aumentar la efectividad de las operaciones y la productividad.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2015) manifestó que el objetivo de la administración es incrementar la productividad, logrando aumentar las posibilidades de competir con éxito en la industria y en los diferentes mercados globales. Asimismo, Porter (2004) indicó que la administración es el proceso en donde se realiza diferentes actividades de forma eficiente y eficaz con la finalidad de diseñar estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva ante sus competidores.



En la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo 29158 del Perú, se manifestó que formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional y sectorial está bajo la responsabilidad de los ministerios. En virtud de ello, el Ministerio de la Producción ha elaborado el Plan Estratégico Sectorial Multianual del Sector Producción (PESEM 2016 – 2021) con el objetivo de impulsar un Estado innovador, que promueva la competitividad e incrementar la capacidad tecnológica; aumentar el valor agregado, promoviendo la diversificación productiva con la participación del sector privado.

La industria nacional de calzado cuenta con el apoyo de CITECCAL, que promueve la innovación del cuero y calzado empresarial; brinda servicios especializados de investigación en laboratorios para realizar ensayos de control de calidad y certificación; así como para capacitar formadores y consultores que permitan la difusión de conocimientos.

Las exportaciones peruanas de calzado registraron un descenso de 2.8% con respecto al año anterior, y las importaciones descendieron en 5.7%. Las exportaciones se concentran en países vecinos como Colombia, Chile, Brasil y Ecuador, siendo Colombia el principal destino de exportación: en noviembre del año 2015 registró ventas por US\$ 7.4 millones; mientras que Chile registró US\$ 3.5 millones, y Brasil US\$ 1.3 millones.

Pese a no poder competir con la fabricación masiva de los países asiáticos, la industria nacional de calzado sigue creciendo; muestra de ello es la formación de otras asociaciones, como por ejemplo la Asociación de Productores de Calzado y Afines, que a través del gobierno en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] firmó en Milán un acuerdo con el Politécnico Internacional para el Desarrollo de Italia [PISIE] y la Asociación Nacional Italiana del Calzado, Cuero y Curtiembres [ASSOMAC], con el firme objetivo de fortalecer la capacidad exportadora de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) del sector cuero y calzado, y hacerlas más competitivas en el mercado internacional.

Por otro lado, de acuerdo con CITECCAL (2015), una de las debilidades de la industria del calzado es la ausencia de herramientas de gestión empresarial en la mayoría de las Mypes, ocasionando en ellas una baja productividad. Esta falencia se acompaña de un mal diseño de estructuras organizacionales.

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

Según D'Alessio (2015), el marketing es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. En ese sentido, Kotler y Keller (2006) indicó que el marketing busca analizar las 4 P, producto, plaza, precio y promoción para la industria del calzado.

**Producto.** El calzado presenta una demanda dinámica debido a que es un producto de primera necesidad. Los principales productos de la industria nacional del calzado adoptan los siguientes diseños: descanso zen, recortes, líneas minimalistas, años 80, deportivo suave y corredor urbano. Descanso Zen, es el estilo tranquilo y meditativo de interiores rústicos y minimalistas, inspirado en diseños de ropa de descanso, y de lujo. La funcionalidad del producto proporciona una sensación de versatilidad híbrida entre la ropa deportiva y la causal.

Recortes es una arquitectura minimalista y moderna, inspirada en construcciones de manipulaciones, con el foco sobre las superficies de mallas o las superficies perforadas y recortadas, para lograr un calzado liviano, deportivo y de acentos elásticos para el verano. En el diseño "Líneas Minimalistas", las aplicaciones gráficas son sobrias dentro de pausa y se concentran en líneas definidas e incisivas, destacando la construcción y los detalles de diseño. La funcionalidad del producto proporciona versatilidad entre la ropa casual y elegante.

Años 80 es el producto de homenaje a los estilos de Dr. Martens en la vanguardia del calzado, con empeines simples, ideales para sólidos estampados. Deportivo Suave es un look de tobillo alto e inspiración deportiva temporada. Corredor Urbano es el estilismo urbano más juvenil, tiene una sensación anárquica y rebelde, entre motociclista y mecánico de servicio.

**Plaza.** De acuerdo a la Cámara de Comercio de Lima [CCL], el 60% de los productos de vestido y calzado vendido por la cadena Ripley, Saga Falabella, Cencosud, Platanitos y Bata es producido por empresas peruanas, y corresponde en un 95% a empresas MYPES. Las exportaciones a países vecinos como Chile, Ecuador y Colombia son de productos de alta calidad y diseños modernos, destinados a un público más selecto.

La demanda al interior del país, se encuentra bien definida por campañas que permiten planificar la producción y generar mejores resultados para la industria. Entre los meses de enero y abril se privilegia al calzado deportivo, de verano, y sobre todo escolar. Entre los meses de mayo y julio, se privilegia el calzado por la campaña del día de la madre y del padre, pero con un mayor porcentaje (70%) de producción de calzado de damas. Entre los meses noviembre y diciembre es la campaña de navidad y la producción es compartida entre calzado de dama, de caballero y de niños.

**Precio.** La fabricación del calzado tiene una fuerte dependencia del tipo de diseño que se quiera realizar en el calzado. Sin embargo el cuero y el material sintético del producto son factores importantes que influyen directamente en el precio.

**Promoción.** De acuerdo a la demanda demarcada por las grandes empresas en el interior del país, la industria del calzado promociona sus productos mediante publicidad gráfica, materiales de pruebas personalizadas y a su vez participan de eventos y ferias nacionales del calzado. La distribución y venta del calzado en el Perú se produce a través del comercio mayorista que es dirigido a las grandes cadenas de tiendas y minorista en donde está dirigido a las boutiques para el segmento medio-alto y alto.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, las debilidades de la industria del calzado en este punto son: limitada distribución a nivel nacional, baja participación en el mercado nacional, baja calidad en el servicio de post venta, escasa investigación de mercado. Por otro lado, su fortaleza radica en los diseños vanguardistas para sus productos.

#### 4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura (O)

En la provincia de Lima está concentrado el mayor número de establecimientos de los fabricantes de calzado, que representa el 52.4 % del total, seguido por Trujillo (La Libertad) con 30.2 %, Arequipa con 11.4 %, Huancayo (Junín) con 3 % y el 5% en los diferentes departamentos del país. Se destaca la presencia de conglomerados de calzados formados por micro y pequeñas empresas (mypes) que concentran la mayor producción nacional, siendo el más grande el ubicado en el distrito de El Porvenir (Trujillo), que reúne al 22.8 % de establecimientos: más de 500 empresas fabricantes de calzado en esa zona, sin contar las tiendas comercializadoras.

En Caquetá, distrito limeño del Rímac, se ubica el conglomerado de proveedores de insumos más importante para la industria del calzado a nivel nacional y eje del desarrollo de este sector en Lima. Otros distritos importantes son San Juan de Lurigancho en Lima (5.9 %), Trujillo en la ciudad del mismo nombre (5.2 %), Villa El Salvador en Lima (3.4 %) y Florencia de Mora en Trujillo (2 %).

Las ocupaciones específicas en la industria del calzado representan el 74.9 % del total de trabajadores en las empresas de diez a más trabajadores, y las ocupaciones más representativas son la de ayudante de fabricación de calzado, el aparador y el armador, quienes concentran el 23.6%, 10.1% y 6.5 % de los trabajadores, respectivamente. Según estadísticas del año 2008 de la Encuesta de Remuneraciones y Ocupaciones Específicas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2014), las ocupaciones con el menor número de trabajadores son las de matricero, jefe de mantenimiento de máquinas y diseñador de calzado, con participaciones de 0.3%, 0.5% y 0.8 %, en cada caso. De acuerdo al análisis realizado, el aglomerado de las empresas de las industrias del calzado no cuenta con la infraestructura adecuada para la producción del calzado; no cuenta con métodos apropiados para la producción; no cuenta con sistemas de gestión de apoyo, como calidad, medio

ambiente, seguridad y salud en el trabajo. Sumado a ello, se ha identificado maquinarias obsoletas y materiales almacenados de forma inadecuada. Por otro lado, existe mano de obra calificada gracias a las capacitaciones que brinda el instituto tecnológico de la producción. Asimismo, la industria del calzado peruano cuenta con proveedores confiables que proveen cuero de primera calidad a las curtiembres dándole la seguridad de ofrecer al mercado cueros de calzado de buena calidad.

#### **4.1.4 Finanzas (F)**

Actualmente el financiamiento de las MYPES ha mejorado, principalmente por el incremento de instituciones financieras con ofertas crediticias para microempresarios. No obstante, persisten dificultades para la obtención de créditos, básicamente por mal manejo de estas microempresas o morosidad, que impide a empresarios acceder a financiamiento.

De acuerdo con el análisis realizado, la debilidad para este ítem de la industria peruana del calzado es que las Mypes carecen de un manejo adecuado de herramientas de gestión y sistemas contables, tributarios y presupuestarios. Asimismo, al evaluar el margen de rentabilidad sobre la inversión de las Mypes se observa un resultado del 10%, evidenciando la ineficiente gestión de estas.

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

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (2009), el total de trabajadores para esta actividad es de 3, 690 personas, de los cuales el 71,4% desempeña ocupaciones específicas, entre las cuales la más resaltante es la de “Ayudante de fabricación de calzado”, con una participación de 16,6% del total de trabajadores que laboran en esta actividad; en cifras absolutas significa 611 personas. El segundo lugar en importancia lo ocupa el “Aparador de calzado” (10,8%), seguido por el “Armador de calzado” (6,1%). La remuneración mensual promedio alcanza un monto de 721 nuevos soles para las ocupaciones específicas, en donde las empresas privadas de cincuenta y más trabajadores registran un

promedio de 722 nuevos soles, y las empresas privadas de menor tamaño tienen una remuneración mensual promedio de 718 nuevos soles. En ambos tipos de empresa, la ocupación específica de “Jefe de planta de la industria manufacturera” tiene la remuneración más alta. Asimismo, tanto en las empresas privadas de mayor y menor tamaño, el “Operador de máquina calandria” es el menos remunerado (562 y 563 nuevos soles, respectivamente). No obstante, hay que rescatar que existe una fuerza laboral calificada gracias al Instituto Tecnológico de la Producción cuya remuneración debiera estar acorde a las competencias adquiridas.

#### **4.1.6 Sistema de información y comunicación (I)**

El convenio firmado por la Asociación de Productores de Calzado y Afines del Parque Industrial de Villa el Salvador (APC – PIVES) y el Politécnico Internacional para el Desarrollo de Italia (PISIE) busca fomentar la asistencia técnica y brindar conocimientos a los productores del Parque Industrial de Villa el Salvador, sobre los avances tecnológicos en el sector cuero y calzado, para que sus empresas se internacionalicen y logren ser más competitivas en los distintos mercados de la región europea, Estados Unidos y Sudamérica.

De acuerdo con el análisis realizado, otra debilidad de la industria peruana del calzado es que carece de un sistema de información que enlace sus requerimientos con proveedores y distribuidores para acortar los tiempos de producción y de suministro. Todo ello refleja deficiencias en la toma de decisiones y problemas operativos detectados inoportunamente.

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

A través de la historia, la fabricación de calzado ha sido calificada como intensa en mano de obra por ausencia de maquinaria. En la actualidad esa situación ha cambiado, la tecnología ha permitido desarrollar maquinaria capaz de acelerar procesos productivos, en beneficio de las industrias, que pueden obtener un producto rápido y de alta calidad; lo cual genera mayor competitividad en las empresas.

Tales máquinas, microelectrónicas en muchos casos, permiten automatizar procesos de elaboración de calzado, tales como operaciones de corte de capellada, utilizan laser y chorros de agua para lograr mejores dimensiones, contornos e información sobre las hormas. Algunas veces requiere complementar el trabajo con aportes manuales debido a que la materia prima muestra defectos y no es homogénea. Perú aún tiene un bajo índice de automatización.

En cuanto a informática, en estas últimas décadas en la industria del calzado y sobre todo en las empresas que utilizan la automatización se ha masificado el sistema de diseño asistido por computadora CAD (Computer aided desing). Su uso facilita el diseño de nuevos modelos. También se utiliza el programa CAM (computer-aided manufacturing) en fábricas automatizadas, que permite hacer cortes automáticos en pieles y optimizar la materia prima.

En Perú la fabricación del calzado es considerada artesanal, y es el principal activo importante de la mano de obra calificada. La tecnología aun es de uso limitado; por ejemplo, en cuanto a investigación, se carece de estudios antropométricos en calzado. En otros países, como Italia, primero se realiza un estudio del pie del consumidor, pues los ambientes en donde viven son distintos y delimitan diferencias para el producto. En ese sentido, según lo indicado por CITECCAL e Instituto Tecnológico de la Producción, una de las debilidades de la industria peruana del calzado es la falta de investigación y tecnología para generar productos con mayor valor agregado.

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

En Caso de la Matriz MEFI, se llega a la conclusión que la principal fortaleza del sector industrial del calzado en el Perú es la existencia de conglomerados con experiencia y con potencial de crecimiento. También se encontró a la estructura productiva como principal debilidad de este sector, debido fundamentalmente a la informalidad que fragmenta la industria. En la Matriz de Evaluación de Factores Internos en el sector de industria del calzado se aprecia cuatro fortalezas y seis debilidades (ver Tabla 11).

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortaleza</b>			
1. Know How / Experiencia	0.15	4	0.60
2. Apoyo al aprendizaje: CITE de cuero y calzado.	0.10	4	0.40
3. Producción variada (diseños vanguardista)	0.15	3	0.45
4. Acceso a tecnología.	0.10	3	0.30
Sub – total	0.50		1.75
<b>Debilidades</b>			
1. Limitada Infraestructura.	0.09	2	0.18
2. Economía de Escala	0.08	1	0.08
3. Limitada capacidad gerencial	0.09	2	0.18
4. Dificultad de financiamientos	0.09	1	0.09
5. Costo alto de materia prima.	0.07	1	0.07
6. Informalidad de las empresas: pequeñas, micro y mediana.	0.08	1	0.08
Sub-total	0.50		0.68
Total	1		2.43

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

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

### 4.3. Conclusiones

- La industria del calzado cuenta en la actualidad con fortalezas significativas como experiencia acumulada y apoyo al aprendizaje por parte del Centro de Innovación y Tecnología. Esta industria es capaz de producir diseños vanguardistas a partir de insumos de alta calidad, lo que ha configurado su buen nivel competitivo y presencia en los mercados local y regional.
- Tales características favorables o fortalezas, tienen un contrapeso en debilidades también significativas, entre las que se enumeran la informalidad y carencias de instrumentos de gestión, conjugadas con las dificultades para obtener financiamiento entre pequeños y micro empresarios.



- Los costos de materia prima, elevados debido a la preferencia del sector ganadero de exportar la piel por el mejor precio de compra, impiden a la industria nacional competir con los productos asiáticos que ingresan con precios menores y sin control antidumping.
- A lo anterior se suma como una debilidad la falta de apoyo a las PYMES en sus objetivos de exportación.



## **Capítulo V: Intereses de la Industria del Calzado y Objetivos de Largo Plazo**

En este capítulo se analiza la industria del calzado desde la perspectiva de los intereses nacionales, principios cardinales y potencial nacional, para posteriormente señalar los objetivos a largo plazo y lograr la visión proyectada. Según D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Estos objetivos deben ser retadores, pero realistas; deben ser alcanzables en función a los recursos disponibles y deben ser fácilmente medibles en el plazo de tiempo para poder evaluar el desempeño alcanzado.

### **5.1 Intereses de la Industria del Calzado**

Los intereses de la industria del calzado están alineados con la visión planteada en el Capítulo II, dado que pretende expandirse en el mercado internacional e incrementar la participación de mercado nacional, con productos de calidad y diseños vanguardistas. Asimismo, el otro interés de la industria es del desarrollo de la fuerza laboral y la creación de centros tecnológicos de investigación con la finalidad de ofrecer productos con alto valor agregado. Dentro de los intereses se identifica el crecimiento de la industria del calzado, como base para reducir márgenes de informalidad y fomentar la conformación de Clúster. De otro lado, es propicio un marco legal regulatorio idóneo que ampare la industria ante la fuerte competencia del exterior. Lo anterior, sumado a la promoción del uso de nuevas tecnologías para mejorar los procesos productivos, en aras de un mejor posicionamiento en los mercados local e internacional, representa los principales intereses para el despegue potencial de la industria del calzado.

### **5.2 Potencial de la Industria del Calzado**

D'Alessio (2015) señaló que para identificar el potencial organizacional es necesario analizar los siete dominios de Hartmann para el caso de un sector industrial o las siete áreas funcionales clásicas para las empresas. En este sentido los siete elementos que cita son los

siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) militar; todos estos elementos deben abordarse no a nivel nacional, sino según el sector industrial.

**Demográfico.** Este es un elemento muy importante en la configuración actual del Perú, en tanto que, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a) el indicador de esperanza de vida de la población del Perú se ha incrementado en los últimos años, lo cual representa una enorme oportunidad en el horizonte lejano para la industria del calzado. Asimismo, cabe indicar que el 66.8% de la población en el Perú se concentra en una edad de 15 y 65 años, lo cual implica un gran segmento para desarrollar propuestas de mayor valor, basadas en precio y calidad. También representa una fortaleza el crecimiento continuo de la economía, muy a pesar de la desaceleración de los últimos dos años; pues ha permitido la aparición de una clase media pujante que ve incrementado sus ingresos, y por ende su capacidad de gasto; que deriva en un mayor consumo. Para los estratos más bajos de la población, se ha de desarrollar opciones que ponderen el criterio de precio bajo.

**Geográfico.** Es primordial propiciar el consumo de calzado peruano en los diferentes ámbitos geográficos del Perú, para ello se debe implementar las especificaciones técnicas adecuadas para cada región del país, en tanto que las condiciones climatológicas y geográficas refieren rasgos particulares en el diseño del calzado.

**Económico.** El calzado es un producto de primera necesidad en la mayor parte del mundo. En el país, existen campañas bien identificadas, las cuales por su alcance de mercado son tres básicamente: escolar, de fiestas patrias y fiestas navideñas. Esta definición es muy importante porque permite tener una planificación más exacta de la producción para poder atender estas demandas sin sobresaltos. Algunas trabas identificadas, que impiden o frenan el desarrollo de la industria del calzado son la debilidad de los canales de distribución y la falta de promoción del calzado de cuero peruano, tanto en el mercado nacional como en el externo.

**Tecnológico-científico.** Este elemento es el talón de Aquiles de la industria del calzado, y de muchas otras industrias peruanas. Es pobre el nivel de inversión en investigación y desarrollo que impera en el país, y la industria del calzado peruana ha de incorporar a la tecnología en sus procesos para impulsar su competitividad. En todo ámbito industrial, los nuevos desarrollos tecnológicos destacan por la orientación hacia la innovación. No obstante, debido a que la industria del calzado peruana reporta aún un bajo índice de automatización, refiere un incremento en el volumen de exportaciones de maquinaria, de aproximadamente 20% en estos últimos periodos.

**Histórico-psicológico-sociológico.** La industria del calzado está fuertemente influenciada por la moda, que constituye un reto en el diseño. Este componente emocional genera un impacto mayor a lo funcional, en cuanto a decisión de compra. Dentro del factor sociológico se considera la migración de personas a la ciudad, aspecto social que determina nuevas costumbres y preferencias que incluyen al consumo de vestido y calzado y a un mayor acceso a centros comerciales; que redundan en beneficios para la exposición y venta de productos. En menor grado, pero no por ello menos importante, se toma en cuenta el rol cada vez más protagónico de la mujer en el contexto socio-laboral actual, que implica una mayor exigencia en cuanto a sus requerimientos de atuendo.

**Organizacional-administrativo.** En lo que respecta a este elemento, el factor clave radica en la posibilidad de configurar a las principales empresas de la industria en un conglomerado, que facilite la homogenización de procesos y adopción de tecnologías con la firme orientación hacia un desarrollo sostenido de la industria, y que además sirva de plataforma de lanzamiento a la internacionalización. Una primera experiencia de conglomeración puede ser también considerada un peldaño hacia la constitución de un bloque regional para hacer frente a la fuerte competencia asiática. De modo tal que la industria del calzado regional fomente su competitividad de manera conjunta.

### 5.3 Principios Cardinales.

Según Hartmann (1983), citado por D'Alessio (2015), refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno.

***Influencia de terceras partes.*** Las terceras partes que tienen mayor influencia en la industria del calzado son: (a) las maquinarias y tecnologías importadas; (b) las tendencias mundiales de la moda que determinan el desarrollo del calzado en diseño, materiales y tecnología; y (c) el Gobierno que por medio del ministerio de la producción colabora con este sector manufacturero. Debe considerarse además la cooperación de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], por intermedio del comité de fabricantes de calzado, el cual busca el crecimiento y expansión de la industria. El gobierno ejerce la principal influencia, tanto en lo concerniente a apertura de mercado mediante tratados de libre comercio, como en lo que a políticas tributarias y arancelarias se refiere.

***Lazos pasados y presentes.*** La industria del calzado en el Perú surgió alrededor de los años 60 en la ciudad de Trujillo. En esta zona se empezó todo un desarrollo de un pujante sistema de manufactura y distribución. Actualmente Trujillo desempeña un papel preponderante en la industria, considerándose como el primer proveedor de calzado del Perú. No obstante, la tendencia en el mundo entero es que las empresas dentro del rubro de calzado se orienten hacia una constante innovación de diseños, materiales y tecnología; lo que las hace competitivos en el contexto globalizado actual. El antecedente de desaparición de empresas a partir de la incursión de competidores del sudeste asiático sirve como alerta para futuros escenarios. Un rasgo importante de la industria del calzado en el Perú es su fragmentación, definida básicamente por las organizaciones pequeñas, lo cual le resta competitividad a la industria en general. Este desafío, de buscar la integración de toda la

industria, genera opciones más eficientes de inversión en tecnología, tanto para incrementar volúmenes de producción como para generar mayor diferenciación.

***Contra balance de los Intereses.*** Uno de los principales intereses de la industria del calzado es el incremento en el volumen de producción. En este sentido resulta una ventaja competitiva el logro del ISO/IEC 17025 el cual fue obtenido por el laboratorio del centro de innovación tecnológico del cuero, calzado e industrias conexas (CITECCAL) en el año 2011. Contar con esta certificación internacional fomenta la potenciación de la serie productiva del cuero y del calzado. El desafío de cara al futuro es generar una sólida alianza regional, por lo cual las relaciones políticas y comerciales con los países vecinos deben seguir fortaleciéndose.

***Conservación de los enemigos.*** En la industria del calzado, existe una competencia entre las diferentes industrias de los países de la región, especialmente, con los países de Brasil, México, Colombia, Argentina, Chile y Ecuador. Según el Octavo Foro de Cámaras de Calzado de América Latina (2013) efectuado el 03 y 04 de octubre del 2013, los países de la región que lideran la producción del calzado son Brasil, México y Argentina, en ese orden; concentrando más del 80% de la producción total. De lo anterior, se desprende el desafío de corto plazo en que la industria del calzado del Perú está inmersa, y es la búsqueda de ventajas competitivas para desatacar entre los otros países latinoamericanos y posicionarse en otros mercados regionales y globales. Para el largo plazo, como ya se dijo, sería conveniente incentivar la creación de un bloque regional que unifique esfuerzos para hacer frente a la poderosa competencia asiática.

#### **5.4 Matriz de Intereses de la Industria del Calzado (MIO).**

Los intereses de la industria del calzado del Perú se muestran en la Tabla 12, donde también se señala el grado de intensidad del interés de otros actores que son influyentes y determinantes. Se aprecia la participación de entes externos como entes gubernamentales, proveedores y también los consumidores.

Tabla 12

*Matriz de Intereses de la Industria del Calzado*

	Interés de la Industria	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Aumentar la participación de mercado en Latinoamérica.	Ministerio de la Producción, MINCETUR, PROMPERU.	ADEX, SUNAT, CITECCAL	Consumidor Final.
2	Modernización de Infraestructura	Ministerio de la Producción. MINCETUR.	Proveedores, ADEX, Instituto Tecnológico de la Producción, SUNAT	Consumidor Final.
3	Desarrollo en innovación y Tecnología	Ministerio de la Producción, MINCETUR, PROMPERU, CONCYTEC	ADEX, SNI, Distribuidores.	Consumidor Final
4	Aumentar la Productividad	Ministerio de la Producción, OIT, MINCETUR, Ministerio de Trabajo	SENATI, MINEDU, SNI	
5	Protección del Medio Ambiente.	Congreso de la República, Ministerio de la Producción, MINCETUR, PROMPERU, MINAM	ADEX, SIN, Proveedores y Distribuidores, CITECCAL	
6	Especializarse con productos de calzado de gama media.	CITECCAL	Proveedores, Distribuidores, ADEX, SNI	
7	Desarrollo Social.	Congreso de la República, MINCETUR, PRODUCE, OIT.	Municipalidades Locales, CITECCAL	

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

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

### 5.5. Objetivos a Largo Plazo.

Los objetivos a largo plazo (OLP) de la industria del calzado en el Perú deben estar alineados con la visión de la industria, en la cual se ha propuesto lograr ser el cuarto país productor de calzado de Latinoamérica. Asimismo, los objetivos a largo plazo son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la

visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión. Estos dependen de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida (D'Alessio, 2015). Para el logro de los objetivos a largo plazo de la industria se ha propuesto un horizonte de diez años; plazo que se asume al año 2026.

1. Objetivo a largo plazo OLP 1: Para el año 2026, incrementar las ventas en U\$ 94.7 millones de dólares en exportaciones. En el año 2015, la ventas en las exportaciones de la industria del calzado peruano fue de U\$ 18.5 millones. El primer objetivo de largo plazo es posible que ayude a lograr la visión de la industria del calzado, debido a que está dirigido a incrementar las ventas. Para ello, es necesario un crecimiento anual promedio del 16% para lograr lo planificado. Creciendo de esta manera Perú por encima del promedio, ya que Brasil tiene un crecimiento promedio del 10%, siendo este el País líder en el mercado Latinoamericano.
2. Objetivo a largo plazo OLP 2: Al año 2026, aumentar la participación en el mercado nacional del actual 35% a 70%, a través del incremento de la producción de 27.1 millones de pares de calzado; actualmente se produce 8.6 millones de pares. El segundo objetivo está dirigido a incrementar la demanda interna de la industria del calzado, a través de un crecimiento anual promedio del 11% de la producción del calzado, con la finalidad de que se ayude a lograr la visión.
3. Objetivo a largo plazo OLP 3: Conformar tres clústeres de producción de calzado, al norte, al centro y al sur del Perú, de acuerdo a especialización y experiencia de los pequeños y microempresarios de estas regiones. No se cuenta con clústeres del calzado en Perú actualmente. El tercer objetivo está dirigido a modernizar la infraestructura de la industria del calzado, como soporte de su desarrollo competitivo.



4. Objetivo a largo plazo OLP 4: La Construcción de Centros de Innovación y Tecnología en Lima y Arequipa, para beneficiar a los empresarios de la industria del calzado en esas regiones con acceso al soporte tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y a la optimización de procesos productivos. A la fecha se cuenta sólo con el CITE de la Región La Libertad. El cuarto objetivo responde al interés de la industria referido a Desarrollo de la Tecnología e Innovación, pues se necesita modernizar el soporte tecnológico al sur del país.
5. Objetivo a largo plazo OLP 5: Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad [SIMAPRO] en la industria peruana del calzado, para sistematizar el conocimiento aplicativo, evaluar el desempeño por competencias y lograr un incremento anual de la productividad en 20%. Actualmente no se sistematizan conocimientos y buenas prácticas del sector, tampoco se evalúa el desempeño de los trabajadores de esta industria. El quinto objetivo obedece al interés de la industria de aumentar la productividad, por lo que se acogerá la experiencia chilena de aplicación de SIMAPRO en sus sectores frutícola y vitivinícola.
6. Objetivo a largo plazo OLP 6: Reducir los desechos de la producción de calzado en 60% mediante la implementación de un programa de control de mermas y logística inversa. Actualmente no se realiza una adecuada gestión de residuos y desechos. Este sexto objetivo responde al interés de la industria de proteger el medio ambiente.
7. Objetivo a largo plazo OLP 7: Capacitar al año 2026 a 1000 trabajadores en diseños de calzado de gama media, gracias al convenio con el Politécnico Internacional para el Desarrollo de Italia. A la fecha no se brindó capacitación sobre el particular. El séptimo objetivo responde al interés de la industria de lograr especialización con productos de gama media.

8. Objetivo a largo plazo OLP 8: Desarrollar Políticas de Balance Social al interior de la industria peruana del calzado para formalizar a los trabajadores e implementar Aprendizaje Permanente y Safe Work, con apoyo de OIT. Actualmente el 60% de los trabajadores de la industria permanece en la informalidad, y en condiciones de trabajo inadecuadas. Se pretende con este octavo objetivo impactar realmente en el Desarrollo Social, mediante la eliminación de la informalidad, capacitación en 120 horas anuales a cada trabajador, 40 de las cuales han de estar referidas a Seguridad y Salud en el Trabajo.

### 5.6. Conclusiones

- Los objetivos de largo plazo formulados para la industria peruana de calzado se encuentran articulados a la visión establecida, y alineados a los intereses de esta industria.
- Se precisa que los intereses de la industria del calzado en el Perú implican enormes desafíos tanto de índole técnico como de índole social y de gestión; todos ellos posibles dentro del plazo propuesto en la visión, pero condicionados a la sinergia de las empresas que la integran.
- Según lo determinado en la matriz de intereses, el logro de estos objetivos tiene un impacto favorable a nivel intersectorial, específicamente con el sector ganadero; y además un impacto social respecto a formación para el empleo e involucramiento de grupos sociales desfavorecidos en la cadena productiva.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

De acuerdo con D'Alessio (2015) indicó que en ese capítulo se formulan las estrategias para el cumplimiento de la visión planteada. En ese sentido, el proceso estratégico está integrado por matrices introducidas en capítulos anteriores y nuevas matrices complementarias para elaborar y entender correctamente el proceso estratégico de la industria del calzado peruano, las cuales son: (a) la Matriz FODA, (b) la Matriz PEYEA, (c) la Matriz BCG, (d) la Matriz IE, (e) la Matriz GE, (f) la Matriz DE, (g) la Matriz CPE, (h) la Matriz Rumelt, (i) la Matriz de Ética, y (j) la Matriz de Posibilidades de los Competidores. De acuerdo con D'Alessio (2015) indicó que estas matrices permiten completar el punto final de la formulación, lo cual es la primera etapa del proceso estratégico.

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

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es el análisis situacional de la organización. En ese sentido, D'Alessio (2015) manifestó que el FODA implica un serio y minucioso razonamiento del entorno con la finalidad de generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz: Fortaleza y Oportunidades (FO), Fortaleza y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO) y Debilidades y Amenazas (DA) (ver Tabla 13).

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

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz PEYEA permite determinar la postura más apropiada para la organización, mediante el análisis de las dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y externas (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno), la cual resulta una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva, ver la Tabla 14 de la matriz de la industria del calzado peruano. Según al análisis realizado de los factores relativos de la industria y de la organización, se ha construido el polígono direccional que se muestra en la Figura 38, el vector resultante indica que la industria del calzado del Perú se encuentra en el cuadrante competitiva.

Tabla 13

## Matriz de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

		Fortaleza	Debilidades
FODA		1. Know How / Experiencia 2. Apoyo al aprendizaje: CITE de cuero y calzado 3. Producción variada (diseños vanguardista) 4. Acceso a tecnología.	1. Limitada Infraestructura, tecnología, investigación e innovación. 2. Economía de Escala 3. Limitada capacidad gerencial 4. Dificultad de financiamientos 5. Costo de materia prima. 6. Informalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
Oportunidades	1. Nuevos Tratados y Acuerdos Comerciales 2. Existencia de un marco legal que promueve el desarrollo de parques industriales tecno-ecológicos. Ley 30078 3. Incremento en el nivel de ingresos de los potenciales consumidores nacionales. 4. Apoyo del Estado peruano en la construcción y habilitación del Centro de Innovación Tecnológica - CITE- de Cuero y Calzado. 5. Creciente demanda en la Industria del calzado con países vecino: Colombia, Chile, Brasil, Ecuador. 6. Crecimiento de la demanda retail en el País	1. Desarrollar mercados alternativos de exportación como Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras. 2. Desarrollo de calzados de mayor valor agregado. Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos. (F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4). 3. Posicionar el calzado como producto de gama media. Estrategia externa alternativa: desarrollo de productos. (F1, F2, F5, F6, O1, O3, O4, O5) 4. Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños. 5. Generar un Plan de Comunicación a nivel sectorial, dirigido a todos los stakeholders, que permita dar a conocer el soporte tecnológico a la industria.	9. Generar acuerdos de distribución de exportación para incentivar la producción focalizada. 10. Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva. 11. Obtener financiamiento para inversión en infraestructura, tecnología desde el Clúster. 12. Generar acuerdos comerciales con el sector ganadero para facilitar el acceso a materia prima.
	Amenazas	1. Producto importado de mejor tecnología y precios bajos 2. Condiciones de mercado desleal. Precios dumping de empresas transnacionales 3. Poca participación en el mercado nacional 4. Desaceleración económica mundial 5. Preferencia del sector ganadero de exportar el cuero 6. Débiles medidas arancelarias para protección de la industria peruana	6. Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial. 7. Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad 8. Condicionar invitaciones a licitaciones con el Estado a micro y pequeños empresarios a su formalización.

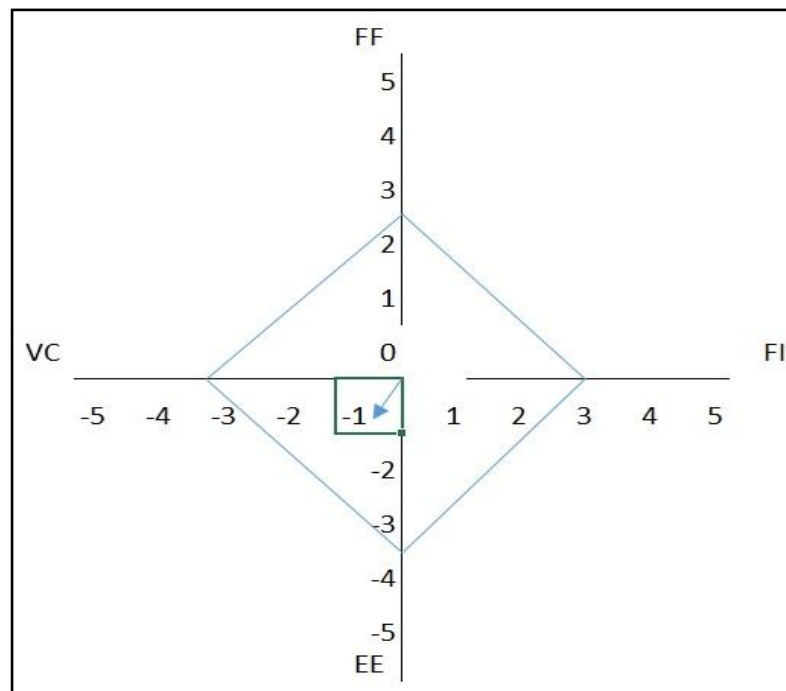
Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México Pearson.

Tabla 14

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

Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			
1. Retorno de Inversión.	4		
2. Apalancamiento	2		
3. Liquidez	3		
4. Capital requerido versus capital disponible	2		
5. Flujo de Caja	3		
6. Facilidad de Salida de mercado	4		
7. Riesgo involucrado en el negocio	2		
8. Rotación de inventarios	3		
9. Economías de escala y de experiencia.	2		
Promedio: 2.78			
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			
1. Participación en el Mercado.	3		
2. Calidad del Producto.	4		
3. Ciclo de vida del Producto.	2		
4. Ciclo de reemplazo del Producto.	2		
5. Lealtad del consumidor	2		
6. Utilización de la capacidad de los competidores	3		
7. Conocimiento Tecnológico	3		
8. Integración Vertical	2		
9. Velocidad de Introducción de nuevos productos.	4		
Promedio: $2.78 - 6 = - 3.22$			
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)			
1. Potencial de crecimiento.	4		
2. Potencial de utilidades	3		
3. Estabilidad financiera	4		
4. Conocimiento tecnológico.	3		
5. Utilización de recursos.	3		
6. Intensidad de capital.	3		
7. Facilidad de entrada al mercado	3		
8. Productividad/utilización de la capacidad	3		
9. Poder de negociación de los productores	4		
Promedio: 3.33			
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)			
1. Cambios tecnológicos.	3		
2. Tasa de inflación.	6		
3. Variabilidad de la demanda.	2		
4. Rango de precios de los productos competitivos	1		
5. Barreras de entrada al mercado	2		
6. Rivalidad de/ presión competitiva.	1		
7. Elasticidad de precios de la demanda	2		
8. Presión de los productos sustitutos.	2		
Promedio: $2.375 - 6 = - 3.625$			
Factor	Promedio	Vector	Dirección.
FF	2.78	$X = (FI + VC)$	-0.22
VC	-3.22	$Y = (FF + EE)$	-0.845
EE	-3.625		
FI	3.33		

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



*Figura 38. Matriz PEYEA.*  
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México Pearson.

Según D'Alessio (2015), la postura defensiva (baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva), es la postura típica de una industria no atractiva. La organización carece de competitividad y de fortaleza financiera. Esta estrategia se caracteriza por la concentración, el control centralizado, es decir costos-eficientes y sus productos generalmente son vaca lechera.

De acuerdo al análisis, se observa que existe una ligera fortaleza financiera, mala ventaja competitiva, entorno poco estable y una aceptable fortaleza de la industria; por lo cual las estrategias que se debe de utilizar en la industria del calzado del Perú son las estrategias defensivas como: (a) reducción de costos, (b) atrincheramiento, (c) desposeimiento, (d) liquidación, (e) fusión, (f) cosechar productos.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2015), la matriz BCG fue diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales, donde las divisiones autónomas constituyen el portafolio del negocio. Asimismo, de acuerdo con Boston Consulting Group (1947) esta matriz se encuentra definida por cuatro cuadrantes: (a) de Signos de interrogación, poca participación de mercado; (b) de Estrellas, alta participación de mercado; (c) de Vacas lecheras, alta participación de mercado pero bajo crecimiento en ventas; (d) cuadrante Perros, con baja participación de mercado y bajo crecimiento en ventas. No obstante, se ha identificado la participación de la industria del calzado del Perú con relación al calzado chino, donde es el que tiene mayor participación en el mercado nacional (ver Tabla 15).

Tabla 15

#### Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Unidad de negocio	Venta año actual de la industria que más vendió (US\$)	Ventas año pasado de la Industria (Millones de US\$)	Ventas año Actual de la Industria (Millones de US\$)	Ventas año actual de la Industria (%)	Participación de mercado (%)	Tasa de Crecimiento (%)
Calzados parte superior textil	71'064	42'244	33'000	29'71	46.44	-21.88
Capelladas	47'594	34'202	26'760	24'09	56.23	-21.76
Calzados sintéticos, chalas y sandalias	35'784	25'433	21'002	18'91	58.69	-17.42
Calzados impermeables	10'640	19'153	15'000	13'51	140.98	-21.68
Calzados parte superior de cuero.	11'200	17'600	15'000	13'51	133'93%	-14.77
Calzado de deporte especializado parte superior textil.	5'040	0'544	0'300	0'27	5'95%	-45.87
Total	181'322	139'188	111'062	100		

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

Asimismo, se observa que el calzado peruano se encuentra en decrecimiento en el mercado nacional en las diferentes unidades de negocio con respecto al año anterior. Por ejemplo, en la unidad de negocio del calzado, parte superior textil, se obtuvo un decrecimiento del -21.88%. En la unidad de negocio del calzado de deporte especializado parte superior textil, reflejó un decrecimiento del -45.87%.

En la unidad de negocio del calzado impermeables arrojó un decrecimiento del -21.68%. El decrecimiento que se observa en las diferentes unidades de negocio se debe por tres principales motivos: (a) primero, la economía en escala que ofrece las transnacionales proveniente de china; (b) segundo, el subsidio que cuenta las empresas transnacionales chinas; (c) tercero, la alta informalidad de los empresarios en la industria del calzado en el Perú. De acuerdo al análisis realizado, la industria del calzado se encuentra en el segundo cuadrante: estrella (ver Figura 35). En este cuadrante se pueden aplicar las estrategias de integración, las estrategias intensivas y las aventuras conjuntas. Los productos en este cuadrante constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad.

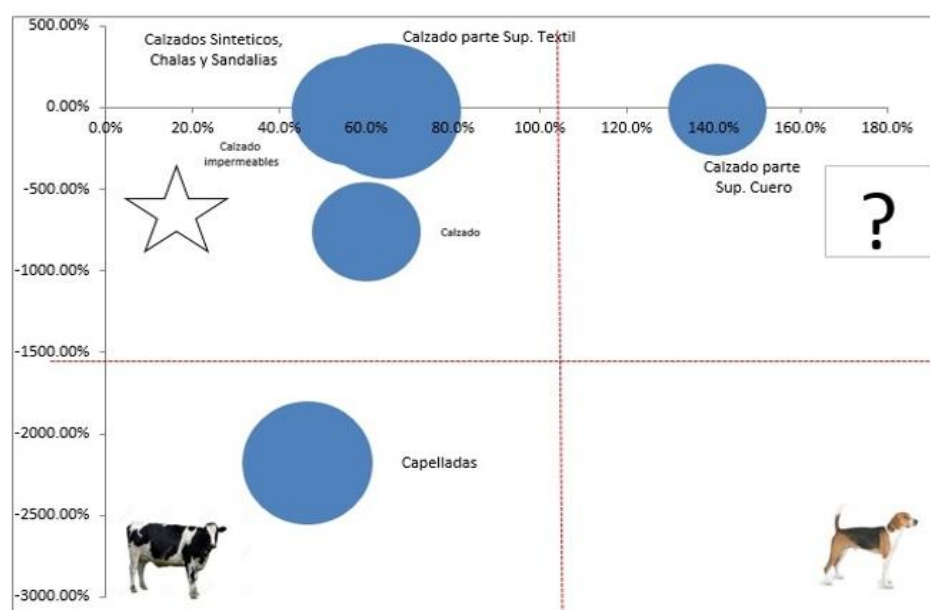


Figura 35. Matriz MBCG.

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



#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

De acuerdo con D'Alessio (2015) la Matriz MIE es el resultante de las matrices EFE y EFI de la industria, en donde identifica la estrategia que podría utilizar la industria del calzado. En ese sentido, de acuerdo al resultado de la matriz MIE, la industria del calzado del Perú puede aplicar estrategias defensivas, ver la Figura 36 en donde se mostrara en que cuadrante se encuentra la industria del calzado.

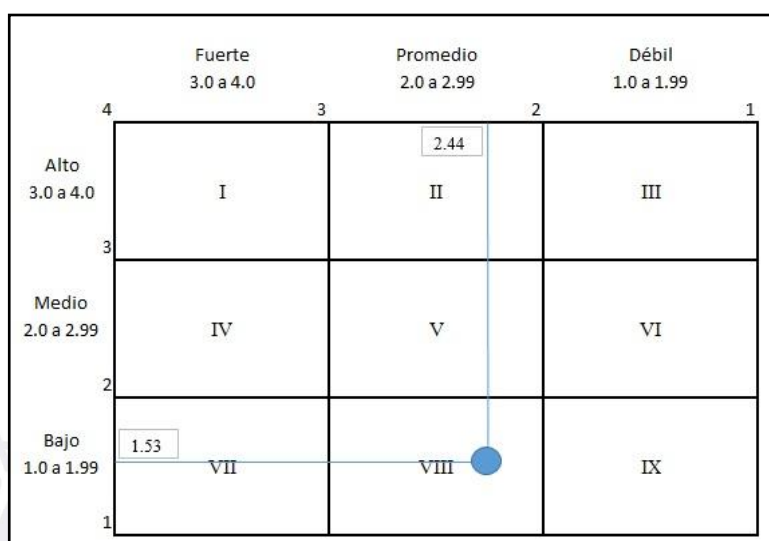


Figura 36 . Matriz MIE

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

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2015) manifestó que la matriz MGE es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategia para la organización.

Asimismo, la matriz se soporta en la situación del negocio y la cual es definida en términos de crecimiento de mercado y posición competitiva de la organización y en función de ella se opta por determinar las estrategias. En ese sentido, de acuerdo al resultado, la industria del calzado se ubica en el cuadrante II, la cual está marcado por una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, en donde se aplica estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración vertical, desposeimiento y liquidación (ver Figura 37).

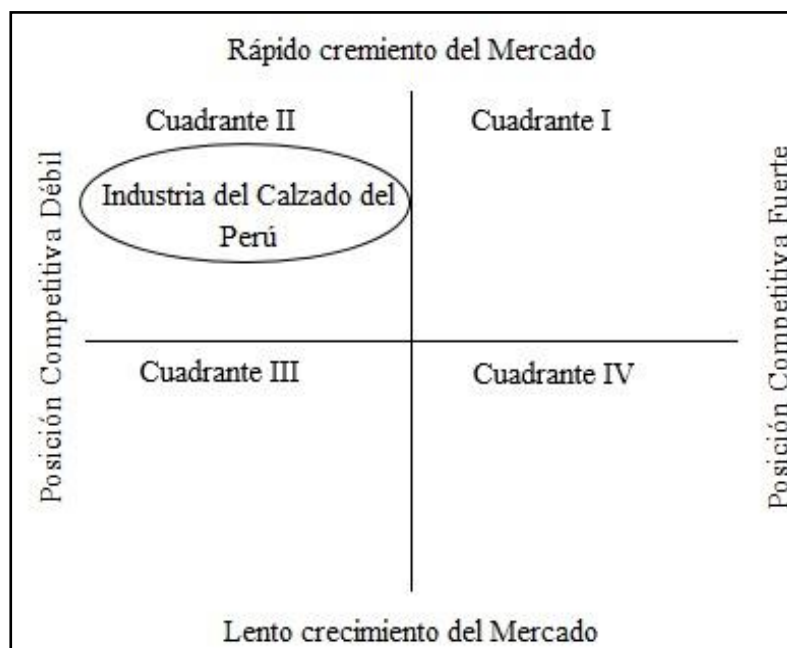


Figura 37. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

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

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz MDE se utiliza con el objetivo de identificar las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia, que se obtienen de las cinco matrices: (a) la matriz FODA, (b) matriz PEYEA, (c) matriz BCG, (d) matriz IE, y (e) la matriz GE, la cuales se consideran estrategias retenidas aquellas que se repiten tres o más dentro de las cinco matrices (ver Tabla 16).

### 6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz MCPE se utiliza para clasificar las estrategias y así obtener una lista priorizada. Asimismo, esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas de todas las presentadas, son las mejores. Por ello, los resultados que resultan de esta matriz, identifican las estrategias que se elijan en primer orden; las cuales se denominan estrategias retenidas y las otras se denominan estrategias alternas. En ese sentido, de acuerdo al análisis realizado, se ha identificado ocho estrategias retenidas (ver Tabla 17).

Tabla 16

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Estrategias Específicas	Estrategia Externas Alternativas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1. Desarrollar mercados alternativos de exportación como Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	Intensiva: Desarrollo de Mercados	X		X		X	3
2. Desarrollo de calzados de mayor valor agregado.	Intensiva: Desarrollo de Productos	X		X		X	3
3. Posicionar el calzado como producto de gama media.	Intensiva: Desarrollo de Productos	X		X		X	3
4. Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.	Intensivas: Desarrollo de mercado de Integración	X		X		X	3
5. Generar un Plan de Comunicación a nivel sectorial, dirigido a todos los stakeholders, que permita dar a conocer el soporte tecnológico a la industria.	Intensivas: Penetración en el Mercado	X		X		X	3
6. Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.	Aventura Conjunta	X		X	X		3
7. Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad	Alianza Estratégicas	X			X		2
8. Condicionar invitaciones a licitaciones con el Estado a micro y pequeños empresarios a su formalización.	Alianza Estratégica	X			X		2
9. Generar acuerdos de distribución de exportación para incentivar la producción focalizada.	Aventura Conjunta	X		X	X		3
10. Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.	Aventura Conjunta	X		X	X		3
11. Obtener financiamiento para inversión en infraestructura, tecnología desde el Clúster.	Alianzas Estratégicas	X			X		2
12. Generar acuerdos comerciales con el sector ganadero para facilitar el acceso a materia prima.	Alianzas Estratégicas	X			X		2
13. Realizar campaña nacional de crítica de consumo y rechazo al dumping.	Alianzas Estratégicas	X			X		2
14. Aliarse estratégicamente con universidades para generar investigación, desarrollo y tecnología.	Alianzas Estratégicas	X			X		2
15. Generar alianzas estratégicas con ONG's y fuentes de financiamiento internacional, a partir del aporte al desarrollo social,	Alianzas Estratégicas	X			X		2
16. Atrincheramiento			X		X		3
17. Desposeimiento			X		X	X	3
18. Liquidación			X		X	X	3
19. Fusión			X				1
20. Cosechar Productos			X				1
21. Integración Vertical hacia Adelante				X			1
22. Integración Vertical hacia Atrás				X			1
23. Integración Horizontal				X		X	2
24. Diversificación Concéntrica							1
25. Diversificación Conglomerada							1
26. Diversificación Horizontal							1

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

Tabla 17

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

		Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea del Sur; Europa del Este y Centro América.			Desarrollo de calzados de mayor valor agregado.			Posicionar el calzado como producto de gama media.			Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.			Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.			Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala.			Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.			Asumir financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.			Atrinchamiento			Desposeimiento			Liquidación		
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
<i>Oportunidades</i>																																		
1. Nuevos Tratados y Acuerdos Comerciales	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15			
2. Existencia de un marco legal que promueve el desarrollo de parques industriales tecno-ecológicos. Ley 30078	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08			
3. Incremento en el nivel de ingresos de los potenciales consumidores nacionales.	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12			
4. Apoyo del Estado peruano en la construcción y habilitación del Centro de Innovación Tecnológica - CITE- de Cuero y Calzado.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12			
5. Creciente demanda en la Industria del calzado con países vecino: Colombia, Chile, Brasil, Ecuador.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10			
6. Crecimiento de la demanda retail en el País.	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05			
<i>Amenazas</i>																																		
1. Producto importado de mejor tecnología y precios bajos.	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10			
2. Condiciones de mercado desleal. Precios dumping de empresas transnacionales.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08			
3. Informalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08			
4. Desaceleración económica mundial.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06	3	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03			
5. Preferencia del sector ganadero de exportar el cuero.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05			
6. Débiles medidas arancelarias para protección de la industria peruana	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04			
<i>Fortalezas.</i>																																		
1. Know How / Experiencia.	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30			
2. Apoyo al aprendizaje: CITE de cuero y calzado.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18	1	0.18			
3. Producción variada (diseños vanguardistas).	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11			
4. Acceso a tecnología.	0.10	3	0.33	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10			
<i>Debilidades.</i>																																		
1. Limitada Infraestructura, tecnología, investigación e innovación.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09			
2. Economía de Escala.	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08			
3. Limitada capacidad gerencial.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09			
4. Dificultad de financiamientos.	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	4	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	1	0.09			
5. Costo de materia prima.	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07			
6. Poca participación en el mercado nacional.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.16	1	0.08			
Total	2		4.82		5.36		5.06		5.55		5.02		5.84		5.69		5.09		2.48		2.33		2.15											

Nota. PA = Puntaje de actividad. TPA= Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5. También se considera la estrategia con 4.82. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 20115. México D.F., México Pearson.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

De acuerdo con D'Alessio (2015), la matriz Rumelt evalúa las estrategias retenidas en base a cuatro criterios: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que ocurran; (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad.; (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución.

En ese contexto, la matriz de Rumelt aprueba las estrategias que pasan por todas las pruebas. No obstante, si se aprueba alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar durante la implementación, el desempeño de una o varias clave de la organización. En ese sentido, de las siete estrategias retenidas presentadas para realizar la matriz, cinco de ellas han sido aceptadas, luego de analizarlas de acuerdo a los criterios indicados (ver Tabla 18).

### **6.9 La Matriz de Ética (ME).**

De acuerdo con D'Alessio (2015) la matriz de Ética es utilizada para filtrar las estrategias que violan los derechos humanos; es injusta o perjudicial para alcanzar los resultados estratégicos; por lo cual al no pasar el filtro no deberá retenerse y deberá ser descartada. En ese sentido, la matriz de Ética se basa en tres factores: (a) los derechos humanos, (b) la injusticia, y (c) el utilitarismo. En ese sentido, se evaluaron las cinco estrategias de las cuales fueron retenidas todas (ver Tabla 19).

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)**

De acuerdo, D'Alessio (2015) las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices. En ese contexto, de las veintiséis estrategias propuestas quedaron ocho estrategias específicas (ver Tabla 20).

Tabla 18

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Desarrollar mercados alternativos de exportación como Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Desarrollo calzados de mayor valor agregado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Posicionar el calzado como producto de gama media.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.	Sí	Si	Sí	Sí	Sí
8. Asumir financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

### 6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo.

De acuerdo con D'Alessio (2015) manifestó que esta matriz de estrategias permite alcanzar los objetivos de largo plazo. No obstante, si alguna de las estrategias retenidas no contribuye a alcanzar los objetivos de largo plazo, se mantiene como estrategias de contingencia. En ese sentido, de las ochos estrategias retenidas permite alcanzar los objetivos de largo plazo de la industria del calzado peruano (ver Tabla 21).

### 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.

De acuerdo con D'Alessio (2015) definió que esta matriz permite realizar un análisis exhaustivo de las posibles estrategias a emplear mediante un estudio de las posibilidades de los competidores, sustitutos y entrantes (ver Tabla 22).

Tabla 19

*Matriz de Ética (ME)*

	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
1. Desarrollar mercados alternativos de exportación como Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
2. Desarrollo calzados de mayor valor agregado.	N	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E
3. Posicionar el calzado como producto de gama media.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N
4. Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E
5. Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	E	E
6. Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad.	N	P	P	P	P	P	P	J	N	J	E	E
7. Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.	N	P	P	P	P	P	P	J	N	J	E	E
8. Asumir financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.	N	N	P	N	N	P	N	J	N	N	E	E

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; Justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; (Utilitarismo) = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México Pearson.

Tabla 20

*Matriz de Estrategia Retenidas y de Contingencia (MERC)*

Estrategia Retenidas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea del Sur; Europa del Este y Centro América.</li> <li>2. Desarrollo calzados de mayor valor agregado.</li> <li>3. Posicionar el calzado como producto de gama media.</li> <li>4. Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.</li> <li>5. Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.</li> <li>6. Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad</li> <li>7. Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.</li> <li>8. Asumir financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.</li> </ol>
Estrategia de Contingencia
<p>Primer Grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atrincheramiento</li> <li>2. Desposeimiento</li> <li>3. Liquidación</li> </ol> <p>Segundo Grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar un Plan de Comunicación a nivel sectorial, dirigido a todos los stakeholders, que permita dar a conocer el soporte tecnológico a la industria.</li> <li>2. Condicionar invitaciones a licitaciones con el Estado a micro y pequeños empresarios a su formalización.</li> <li>3. Generar acuerdos de distribución de exportación para incentivar la producción focalizada.</li> <li>4. Generar acuerdos comerciales con el sector ganadero para facilitar el acceso a materia prima.</li> <li>5. Realizar campaña nacional de crítica de consumo y rechazo al dumping.</li> <li>6. Aliarse estratégicamente con universidades para generar investigación, desarrollo y tecnología.</li> <li>7. Generar alianzas estratégicas con ONG's y fuentes de financiamiento internacional, a partir del aporte al desarrollo social.</li> <li>8. Fusión</li> <li>9. Cosechar Productos</li> <li>10. Integración Vertical hacia Adelante</li> <li>11. Integración Vertical hacia Atrás</li> <li>12. Integración Horizontal</li> <li>13. Diversificación Concéntrica</li> <li>14. Diversificación Conglomerada</li> <li>15. Diversificación Horizontal</li> </ol>
<p><i>Nota.</i> Adaptado de <i>El proceso estratégico: un enfoque de gerencia</i>, por F. A. D'Alessio, 2015. México D.F., México Pearson</p>



Tabla 21

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión:

Al año 2026, la industria del calzado será reconocida por su calidad de gama media – alta, sus diseños vanguardistas y ecoeficiencia de sus procesos productivos; alcanzará una participación del 70% en el mercado nacional y se ubicará en los cinco primeros lugares en la exportación regional latinoamericana. Asimismo, fomentará la modernización de infraestructura e investigación y desarrollo buscando la eco-sostenibilidad de los grupos de intereses. En la actualidad, estamos ubicados en el décimo primer país exportador y tenemos una participación del mercado del 35% a nivel nacional.

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
	Para el año 2026, incrementar las ventas en US\$ 94.7 millones de dólares en exportaciones. En el año 2015, la ventas en las exportaciones de la industria del calzado peruano fue de US\$ 18.5 millones.	Al año 2026, aumentar la participación en el mercado nacional pasando del actual 35% a 70%, a través del incremento de la producción de 24.5 millones de pares de calzado, actualmente se produce 8.6 millones de zapatos.	Al año 2026, conformar tres Clústeres en la industria del calzado, uno al norte, centro y otro en el sur del Perú, de acuerdo a especialización y experiencia de los pequeños empresarios de esas regiones. Actualmente en la industria del calzado solo se cuenta con conglomerados.	La Construcción de un Centro de Innovación y Tecnología en Lima y Arequipa, para beneficiar a los empresarios de la industria del calzado en esa región con acceso al soporte tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y a la optimización de procesos productivos. A la fecha se cuenta sólo con el CITE de la Región La Libertad.	Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en la industria peruana del calzado, para sistematizar el conocimiento aplicativo, evaluar el desempeño por competencias y lograr un incremento anual de la productividad en 20%. Actualmente no se sistematizan conocimientos y buenas prácticas del sector, tampoco se evalúa el desempeño de los trabajadores de esta industria.	Reducir los desechos de la producción de calzado en 60% mediante la implementación de un programa de control de mermas y logística inversa. Actualmente no se realiza una adecuada gestión de residuos y desechos.	Capacitar al año 2026 a 1000 trabajadores en diseños de calzado de gama media, gracias al convenio con Italia. A la fecha no se brindó capacitación sobre el particular. El séptimo objetivo responde al interés de la industria de lograr especialización con productos de gama media.	Desarrollar Políticas de Balance Social al interior de la industria peruana del calzado para formalizar a los trabajadores e implementar Aprendizaje Permanente y Safe Work, con apoyo de OIT. Actualmente el 60% de los trabajadores de la industria permanece en la informalidad, y en condiciones de trabajo inadecuadas.
Desarrollar mercados alternativos de exportación como: Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	X		X	X	X			
Desarrollar calzados de mayor valor agregado.	X	X	X	X	X		X	
Posicionar el calzado como producto de gama media.	X	X	X	X				
Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.	X	X	X			X	X	X
Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.	X	X	X	X	X		X	
Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad	X	X	X	X	X	X		X
Conformar Clúster (norte y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.	X	X	X	X	X	X		X
Solicitar y Desarrollar financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.	X	X		X	X	X		

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

Tabla 22

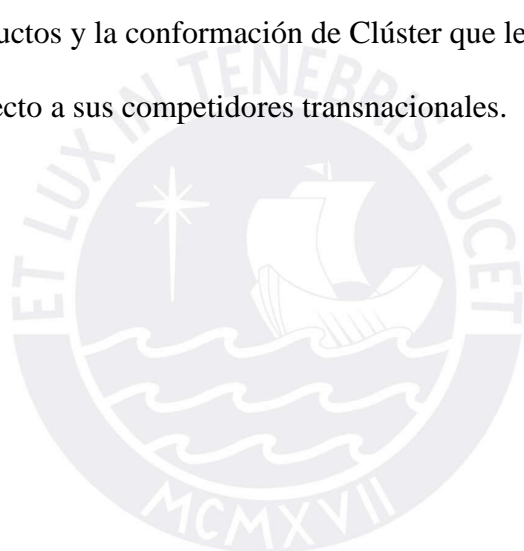
*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)*

<i>Estrategias Retenidas</i>	<i>Posibilidades de los Competidores</i>				
	<i>Calzado Chino</i>	<i>Calzado Vietnam</i>	<i>Calzado Brasileño</i>	<i>Calzado Boliviano</i>	<i>Calzado Ecuatoriano</i>
1. Desarrollar mercados alternativos de exportación como: Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	China podría intentar aumentar su presencia en Europa del Este.	Incrementar su capacidad productiva exportable	Brasil podría aumentar su presencia en Europa, Asia.	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia que Perú	Incrementar y/o mejorar su competitividad realizando la misma estrategia que Perú
2. Desarrollo calzados de mayor valor agregado.	China podría exportar al Perú calzado con mayor valor agregado.	Vietnam podría exportar al Perú calzado con mayor valor agregado.	Brasil, cuenta con calzado gama media, donde podría asociarse con centros comerciales para que distribuyen sus producto antes que el nuestro	Bolivia podría proteger su industria, siguiendo la estrategia de Ecuador en el 2014.	Seguir Protegiendo su industria incrementando aún más los aranceles que fueron impuestos en el 2014.
3. Posicionar el calzado como producto de gama media.	Incrementar su capacidad productiva exportable	Vietnam podría replicar la estratégica de China, debido que ambas cuenta con participaciones de mercado importante en nuestro mercado nacional	Incrementar su capacidad productiva exportable	Indiferente	Indiferente
4. Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.	Incrementar su capacidad productiva exportable	Vietnam podría replicar la estratégica de China, debido que ambas cuenta con participaciones de mercado importante en nuestro mercado nacional	Brasil podría replicar la estrategia de Perú, debido que actualmente cuenta con una industria mejor desarrollada que la nuestra.	Indiferente	
5. Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.	Actualmente China ya cuenta con posicionamiento en el mercado nacional, por lo que puede aprovechar su ventaja competitiva para contrarrestar el posicionamiento del calzado peruano.	Vietnam podría replicar la estratégica de China, debido que ambas cuenta con participaciones de mercado importante en nuestro mercado nacional	Brasil podría posicionarse en los segmentos que tienen participación de mercado	Indiferente	
6. Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar la misma estrategia que Perú	
7. Conformar Clúster (norte, centro y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.	Incrementar su capacidad productiva exportable	Incrementar su capacidad productiva exportable	Incrementar su capacidad productiva exportable	Indiferente	Indiferente
8. Solicitar y Desarrollar financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar la misma estrategia que Perú	Replicar la misma estrategia que Perú

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

### 6.13 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado en el proceso estratégico se ha permitido analizar las estrategias de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE DE, CPE, Rumelt, Ética en donde se obtuvieron un total de veintiséis estrategias, de las cuales quedaron ocho estrategias retenidas y 18 estrategias de contingencias, de las cuales tres son del primer grupo, y 15 son del segundo grupo. Las estrategias retenidas permiten alcanzar los objetivos de largo plazo de la industria del calzado y a su vez a la visión planteada. No obstante, las estrategias retenidas se ha considerado como sólidas y si se implementan correctamente y se hace un adecuado seguimiento en la industria de calzado. No obstante, las ochos estrategias retenidas facilitan la dirección que debe de seguir la industria del calzado, a través del desarrollo de mercado; de productos y la conformación de Clúster que le permite obtener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores transnacionales.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015) en esta etapa se define de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida. Es decir, que después de concluir el proceso de formulación e identificación de estrategias, se inicia la puesta en marcha del proceso estratégico. En esta fase se plantean los objetivos a corto plazo, articulados a los objetivos a largo plazo planteados, para alcanzar la visión de la industria del calzado mediante la ejecución de las estrategias seleccionadas dentro del proceso, (David, 2003). Los objetivos a largo plazo definidos para la industria del calzado son ocho; y las estrategias retenidas para la industria son ocho, orientadas hacia el desarrollo de la industria para aumentar la participación en el mercado local, así como las exportaciones a la región.

### 7.1 Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los objetivos a corto plazo son los medios por el cual se alcanza, con cada estrategia los objetivo a largo plazo. No obstante, los objetivos a corto plazo deben ser claros y verificables para simplificar la gestión de la industria u organización. Asimismo, debe de permitir su evaluación lo cual le permita lograr la efectividad del uso de los recursos por parte de la administración. De acuerdo al análisis del proceso de implementación estratégica, se han desarrollado los objetivos a corto plazo asociados a cada objetivo de largo plazo que hace posible llegar a la visión establecida en el largo plazo (ver Tablas 23 y 24).

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

Los recursos y el capital humano son necesarios para la ejecución de cada una de las estrategias definidas, de acuerdo a un plan a seguir. Los recursos son de diversa índole, tangibles o intangibles. En ese sentido, D'Alessio (2015) manifestó que los recursos son los insumos que ayudan a ejecutar las estrategias seleccionadas. No obstante, una correcta asignación de los recursos basados en los objetivos de corto plazo permite una

Tabla 23

## Objetivo de Corto Plazo

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP1	Para el año 2026, incrementar las ventas en U\$ 94.7 millones de dólares en exportaciones. En el año 2015, la ventas en las exportaciones de la industria del calzado peruano fue de U\$ 18.5 millones.	OCP 1.1	Alcanzar una facturación por exportaciones de 34 millones de dólares en el año 2019. Es decir, incrementar las ventas anualmente en 16% con respecto al año anterior. Por ejemplo en los países de Chile, Brasil, Colombia.
		OCP 1.2	Alcanzar una facturación por exportaciones de 53 millones de dólares en el año 2022. Por ejemplo, introducir nuestros productos en Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana.
		OCP 1.3	Alcanzar una facturación por exportaciones de 94.7 millones de dólares en el año 2026
OLP2	Al año 2026, aumentar la participación en el mercado nacional pasando del actual 35% a 70%, a través del incremento de la producción de 27.1 millones de pares de calzado, actualmente se produce 8.6 millones de pares de calzado.	OCP 2.1	Alcanzar una facturación por ventas locales de 14.5 millones de pares de calzado en el año 2019. Es decir incrementar la producción anualmente en 11% con respecto al año anterior. Por ejemplo en la ciudades de Trujillo.
		OCP 2.13	Alcanzar una facturación por ventas locales de 18 millones de pares de calzado en el año 2026.
		OCP 2.2	Alcanzar una facturación por ventas locales de 27.1 millones de pares de calzado en el año 2026.
OLP3	Al año 2026, conformar tres Clústeres en la industria del calzado, uno al norte, centro y otro en el sur del Perú, de acuerdo a especialización y experiencia de los pequeños empresarios de esas regiones. Actualmente en la industria del calzado solo se cuenta con conglomerados.	OCP 3.1	Fomentar la Conformación de clúster en la región Lima al año 2019.
		OCP 3.2	Fomentar la Conformación de clúster en la región La Libertad al año 2022.
		OCP 3.3	Fomentar la Conformación de clúster en la región Arequipa al año 2025.
OLP4	La Construcción de Centro de Innovación y Tecnología en Lima y Arequipa, para beneficiar a los empresarios de la industria del calzado en esa región con acceso al soporte tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y a la optimización de procesos productivos. A la fecha se cuenta sólo con el CITE de la Región La Libertad.	OCP 4.1	Promover la Construcción del CITE en Lima al año 2020.
		OCP 4.2	Promover la Construcción del CITE en Arequipa al año 2023.
OLP5	Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en la industria peruana del calzado, para sistematizar el conocimiento aplicativo, evaluar el desempeño por competencias y lograr un incremento anual de la productividad en 20%. Actualmente no se sistematizan conocimientos y buenas prácticas del sector, tampoco se evalúa el desempeño de los trabajadores de esta industria.	OCP 5.1	Socializar la propuesta de implementación de SIMAPRO a nivel de industria durante el primer semestre de 2017.
		OCP 5.2	Desarrollar la mesa de diálogo para el diseño e implementación con el Ministerio de Trabajo, Consultores OIT, empleadores y representantes de los trabajadores durante el segundo semestre de 2017.
		OCP 5.3	Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad a partir del año 2018.
OLP6	Reducir los desechos de la producción de calzado en 60% mediante la implementación de un programa de control de mermas y logística inversa. Actualmente no se realiza una adecuada gestión de residuos y desechos.	OCP 6.1	Reducir los desechos de producción en 20% al año 2017. Por ejemplo, fomentar y sensibilizar en la metodología de las 3 "R" de la ecología, Reducir, Reutilizar y Reciclar con la finalidad de aprovechar mejor los recursos.
		OCP 6.2	Reducir los desechos de producción en 40% al año 2018. Por ejemplo, implementar un sistema de gestión ambiental.
		OCP 6.3	Reducir los desechos de producción en 60% al año 2019. Por ejemplo, promover el uso de indicadores superiores con respecto al año anterior en el sistema de gestión ambiental.
OLP7	Capacitar al año 2026 a 1000 trabajadores en diseños de calzado de gama media, gracias al convenio con Italia. A la fecha no se brindó capacitación sobre el particular.	OCP 7.1	Capacitar a 500 trabajadores por año del año 2017 al 2021.
		OCP 7.2	Capacitar a 500 trabajadores por año del año 2022 al 2026.
OLP8	Desarrollar Políticas de Balance Social al interior de la industria peruana del calzado para formalizar a los trabajadores e implementar Aprendizaje Permanente y Safe Work, con apoyo de OIT. Actualmente el 60% de los trabajadores de la industria permanece en la informalidad, y en condiciones de trabajo inadecuadas.	OCP 8.1	Elaborar la Política Sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo durante el año 2017. Por ejemplo, promover reuniones mensuales durante el primer semestre del año con todos los empresarios de la industria del calzado con la finalidad de elaborar la Política Sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo posteriormente sea difundida.
		OCP 8.2	Elaborar un registro de seguimiento de indicadores asociados a SST y Capacitación sobre la base de un esquema de Balance Social (referencia ANDI).

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

Tabla 24

*Características de los Objetivos de Corto Plazo*

Las nueve características	Resultado del Análisis
Desafiantes	Sí
Medibles + realistas	Sí
Cuantitativos + temporales	Sí
Congruentes	Sí
Comprensibles + Alcanzables	Sí
Jerarquizados	Sí

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

Implementación exitosa de las estrategias. En ese sentido, se especifica los recursos asignados a cada objetivo en la industria del calzado peruano (ver Tabla 25).

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son componentes importantes de gestión, pues ayudan a articular la visión con los objetivos, y a materializar los mismos, (Ansoff & McDonnell, 1997). La validez y legitimidad de una política depende del consenso para su definición, decisión para su aprobación y el respaldo por los líderes de la organización o sector. En ese contexto, D'Alessio (2015) indicó que por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización (ver Tabla 26).

### 7.4 Estructura de la Industria del Calzado

De acuerdo con D'Alessio (2015) manifestó que la estructura de la organización facilita a mover la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Por ello, la estructura es la que establece la ubicación del poder de toma de decisiones.

Dentro de esta etapa, se elabora los procedimientos, políticas, funciones, responsabilidades, roles de la organización. Al respecto, Kates y Galbraith (2007) indicaron que la estructura establece las relaciones de subordinación, de distribución de poder y los canales de comunicación. Asimismo determina quién entra en contacto y con quien. La estructura proyecta un mensaje acerca de cuál trabajo es más importante. Por ello, la

Tabla 25

## Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Año	Recursos Financieros	Recursos Físicos	Recursos Tecnológicos	Recursos Humanos
OLP 1		Para el año 2026, incrementar las ventas en U\$ 94.7 millones de dólares en exportaciones. En el año 2015, la ventas en las exportaciones de la industria del calzado peruano fue de U\$ 18.5 millones.					
	OCP 1.1	Alcanzar una facturación por exportaciones de 38 millones de dólares en el año 2020. Es decir, incrementar las ventas anualmente en 16% con respecto al año anterior. Por ejemplo en los países de Chile, Brasil, Colombia.	2020	X			
	OCP 1.2	Alcanzar una facturación por exportaciones de 53 millones de dólares en el año 2022. Por ejemplo, introducir nuestros productos en Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana.	2022	X			
	OCP 1.3	Alcanzar una facturación por exportaciones de 94.7 millones de dólares en el año 2022. Por ejemplo, introducir nuestros productos El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	2026	X			
OLP 2		Al año 2026, aumentar la participación en el mercado nacional pasando del actual 35% a 70%, a través del incremento de la producción de 27.1 millones de pares de calzado, actualmente se produce 8.6 millones de pares de calzado.					
	OCP 2.1	Alcanzar una facturación por ventas locales de 14.5 millones de pares de calzado en el año 2020. Es decir incrementar la producción anualmente en 11% con respecto al año anterior. Por ejemplo en la ciudades de Lima y Trujillo	2020	X			
	OCP 2.2	Alcanzar una facturación por ventas locales de 18 millones de pares de calzado en el año 2022.	2022	X			
	OCP 2.3	Alcanzar una facturación por ventas locales de 27.1 millones de pares de calzado en el año 2026.	2016	X			
OLP 3		Al año 2026, conformar tres Clústeres en la industria del calzado, uno al norte, centro y otro en el sur del Perú, de acuerdo a especialización y experiencia de los pequeños empresarios de esas regiones. Actualmente en la industria del calzado solo se cuenta con conglomerados					
	OCP 3.1	Fomentar la Conformación de clúster en la región Lima al año 2019.	2019	X	X	X	X
	OCP 3.2	Fomentar la Conformación de clúster en la región La Libertad al año 2022.	2022	X	X	X	X
	OCP 3.3	Fomentar la Conformación de clúster en la región Arequipa al año 2025.	2025	X	X	X	X
OLP 4		Construir un Centro de Innovación y Tecnología en Lima, para beneficiar a los empresarios de la industria del calzado en esa región con acceso al soporte tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y a la optimización de procesos productivos. A la fecha se cuenta sólo con el CITECCAL de la Región La Libertad.					
	OCP 4.1	Promover la Construcción del CITECCAL en Lima al año 2020.	2020	X	X		X
	OCP 4.2	Promover la Construcción del CITECCAL en Arequipa al año 2023.	2023	X	X		X
OLP 5		Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en la industria peruana del calzado, para sistematizar el conocimiento aplicativo, evaluar el desempeño por competencias y lograr un incremento anual de la productividad en 20%. Actualmente no se sistematizan conocimientos y buenas prácticas del sector, tampoco se evalúa el desempeño de los trabajadores de esta industria.					
	OCP 5.1	Socializar la propuesta de implementación de SIMAPRO a nivel de industria durante el primer semestre de 2017.	2017				X
	OCP 5.2	Desarrollar la mesa de diálogo para el diseño e implementación con el Ministerio de Trabajo, Consultores OIT, empleadores y representantes de los trabajadores durante el segundo semestre de 2017.	2017			X	X
	OCP 5.3	Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad a partir del año 2018.	2018	X		X	
OLP 6		Reducir los desechos de la producción de calzado en 60% mediante la implementación de un programa de control de mermas y logística inversa. Actualmente no se realiza una adecuada gestión de residuos y desechos.					
	OCP 6.1	Reducir los desechos de producción en 20% al año 2017. Por ejemplo, fomentar y sensibilizar en la metodología de las 3 "R" de la ecología, Reducir, Reutilizar y Reciclar con la finalidad de aprovechar mejor los recursos.	2017		X		X
	OCP 6.2	Reducir los desechos de producción en 40% al año 2018. Por ejemplo, implementar un sistema de gestión ambiental.	2018		X		X
	OCP 6.3	Reducir los desechos de producción en 60% al año 2019. Por ejemplo, promover el uso de indicadores superiores con respecto al año anterior en el sistema de gestión ambiental.	2019		X		X
OLP 7		Capacitar al año 2026 a 1000 trabajadores en diseños de calzado de gama media, gracias al convenio con Italia. A la fecha no se brindó capacitación sobre el particular.					
	OCP 7.1	Capacitar a 500 trabajadores por año del año 2017 al 2021	2021	X			X
	OCP 7.2	Capacitar a 500 trabajadores por año del año 2022 al 2026	2026	X			X
OLP 8		Desarrollar Políticas de Balance Social al interior de la industria peruana del calzado para formalizar a los trabajadores e implementar Aprendizaje Permanente y Safe Work, con apoyo de OIT. Actualmente el 60% de los trabajadores de la industria permanece en la informalidad, y en condiciones de trabajo inadecuadas.					
	OCP 8.1	Elaborar la Política Sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo durante el año 2017. Por ejemplo, promover reuniones mensuales durante el primer semestre del año con todos los empresarios de la industria del calzado con la finalidad de elaborar la Política Sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo posteriormente sea difundida.	2017				X
	OCP 8.2	Elaborar un registro de seguimiento de indicadores asociados a SST y Capacitación sobre la base de un esquema de Balance Social (referencia ANDI).	2017				X

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

Tabla 26

*Políticas*

Estrategias/ Políticas	Promocionar el calzado peruano en Latinoamérica basado en sus diseños vanguardistas.	Fomentar a la Mejora Continua.	Captar Jóvenes y brindar Capacitaciones Constante (certificados).	Impulsar una cultura de prevención de accidente y de conflictos socio ambientales	Impulsar el uso eficiente y eficaz de los recursos a utilizar en la industria del calzado.	Promover e impulsar alianzas estrategias para el desarrollo de nuevos productos.	Fomentar, desarrollar e impulsar la integración de los conglomerados de la industria del calzado.	Promover a la inversión en infraestructura, tecnología, innovación para la producción del calzado de mayor valor agregado.
Desarrollar mercados alternativos de exportación como Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Nicaragua, Guatemala, Republica Dominicana, El Salvador, Cuba, Costa Rica, Haití, Honduras.	X	X	X		X		X	X
Desarrollo calzados de mayor valor agregado.		X	X			X	X	X
Posicionar el calzado como producto de gama media – alta.			X			X	X	
Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.	X	X				X		
Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.	X		X	X		X		
Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala e incrementar la productividad.	X	X	X	X	X		X	X
Conformar Clúster (norte, centro y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.	X	X	X	X	X		X	X
Obtener financiamiento para inversión en infraestructura, tecnología desde el Clúster.					X		X	X

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



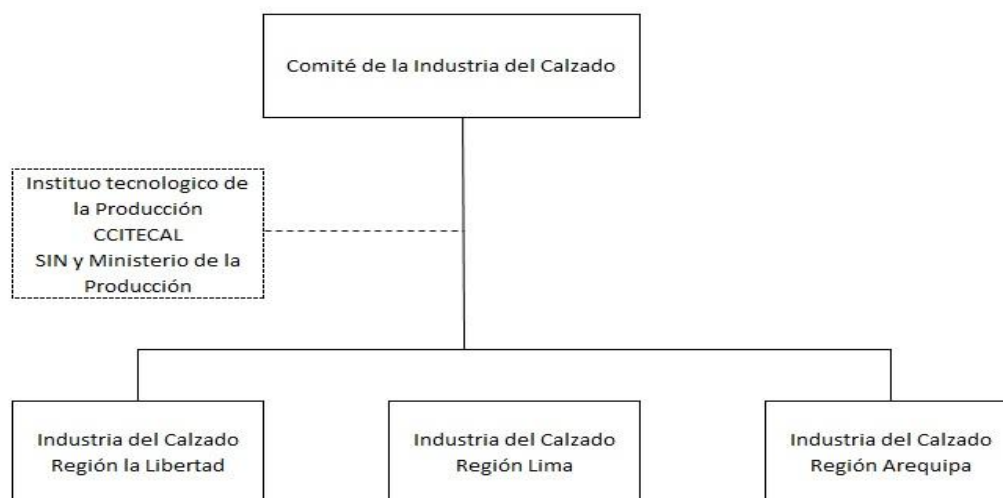
importancia de tener una estructura adecuada está asociada a la óptima administración de los recursos tiempo, dinero, y capital humano orientado a la implementación de la estrategia.

Kates y Galbraith (2007) mencionaron que la estructura organizacional consta de cuatro bloques principales las cuales son: funcional, productos, ubicación geográfica y clientes. Cabe resaltar, que la estructura organización va más allá de tener un organigrama y de definir unas funciones.

En ese sentido, según Kim y Mauborgue (2009), el éxito de la estructura se basa en el cumplimiento de tres proposiciones: (a) una propuesta de valor atractiva a los clientes; (b) una propuesta de rentabilidad que permita a la compañía hacer dinero a partir de la propuesta de valor; y (c) una propuesta de personal que motive a aquellos que trabajen en la organización. Estas propuestas están alineadas en un modelo de estructura que se adapte mejor al sector donde la empresa se desenvuelve.

La estructura de la industria peruana del calzado es heterogénea, pues está integrada por empresas de diversa índole y tamaño; desde grandes empresas referentes, dotadas de equipos y alta tecnología, hasta microempresas que operan de forma artesanal. Como ya se dijo, un porcentaje significativo de empresas del calzado en el Perú permanece en la informalidad, lo que hace aún más difíciles los retos de integración y consolidación.

No obstante, la estructura propuesta responde a una integración regional de medianas, pequeñas y microempresas, que configuran luego de acuerdo a lo planteado como objetivos de corto plazo los clústeres de la industria del calzado, todos ellos bajo la dirección de un Comité de la Industria del Calzado y mediante la asesoría del Instituto Tecnológico de la Producción, CITECCAL y la Sociedad Nacional de la Industria (ver Figura 38). El propósito clave de esta organización será la articulación de estrategias y planes de trabajo para el logro de la visión definida. Se ilustra a continuación la estructura propuesta.



*Figura 38.* Estructura del conglomerado de la industria.

Adaptado de “Boletín Informativo,” por Instituto Tecnológico de la Producción y el CITECCAL, 2015.

### **7.5 Medioambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

En setiembre de 2015, en el marco de la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este documento incluye 17 objetivos, a los que se denomina Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y cuyo origen está en los Objetivos del Milenio vigentes hasta 2030; orientados a poner fin a la pobreza; luchar contra la desigualdad y la injusticia; y hacer frente al cambio climático. Delimitada esta agenda, los gobiernos a través de sus gabinetes ejecutivos verticalizan los objetivos para que la sociedad civil los adopte como un marco referencial de gestión, de protección del medioambiente y de responsabilidad social.

Siguiendo la lógica de pensamiento de Carroll, plasmada en su pirámide de responsabilidad social, en la que se visualiza el orden de responsabilidades que la organización ha de ir cubriendo, desde las de índole económica y normativa, para llegar a las éticas y filantrópicas; es muy ambicioso pensar en que la industria del calzado, con sus graves

problemas estructurales, puede sumarse en el corto plazo a uno de los reportes de responsabilidad social existentes; no obstante, asumir pequeños compromisos es una tarea posible y de gran valor para educar a los involucrados respecto a las responsabilidades que como seres humanos se tiene para con la especie y para con el planeta que cobija.

Tales compromisos responden a un enfoque de ecoeficiencia en la logística y de ir adoptando principios del Trabajo Decente de OIT en las políticas de empleo; pequeños pasos hacia la incorporación paulatina de componentes más cercanos a los 17 objetivos de la Agenda 2030. En ese sentido, la industria del calzado debe de adoptar Sistema de Gestión Integral que abarque calidad (ISO 9001); medio ambiente (14001); seguridad y salud en el trabajo (OHSAS 18001); responsabilidad social (ISO 2600); con la finalidad de garantizar la calidad de sus productos, prevenir accidentes laborales y conflictos sociales.

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

De acuerdo con D'Alessio (2015) manifestó que el factor humano es el principal recurso de una organización. En ese sentido, captar y desarrollar talento humano es indispensable para facilitar la implementación de la estrategia y la estructura de la organización. Por ello, el líder tiene la responsabilidad de diseñar e influir en la estrategia, estructura, los procesos, los sistemas de recompensas y los recursos humanos, con la finalidad de construir una visión y misión compartida (cultura organizacional), con los colaboradores de la organización. Sin embargo una organización sin líder, ni con una visión, se estanca o retrocede.

La deuda del país de cara a los derechos fundamentales del trabajo es muy grande, no sólo por la informalidad de la contratación y una remuneración mínima que no observa el criterio de suficiencia respecto al nivel de vida en el Perú, sino porque se ha necesitado de un marco normativo estricto para incorporar la Seguridad y Salud en el Trabajo en las dinámicas laborales. Es por ello que se plantea la incorporación de este pilar y del aprendizaje

permanente a la gestión de recursos humanos en la industria del calzado. No obstante, se ha planteado políticas que contribuyen a la captación de jóvenes y a la especialización, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva con respecto a sus trabajadores.

Una de las estrategias que plantea la industria del calzado peruano, es la propuesta de incorporar el Balance Social para medir el impacto de las políticas implementadas en favor de la fuerza laboral, que permita analizar la calidad e impacto de las decisiones que favorecen el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales al interior del mismo. Luego de este piso laboral, se puede abordar estrategias más elaboradas.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2015) indicó que el proceso de implementación genera cambios significativos, lo cual demanda que el cambio se planee adecuadamente para que la organización no se ve afectada. Por ello, las estrategias planteadas en la organización debe ser comunicada de tal manera que los trabajadores se sientan informados y escuchados dentro de la organización, con la finalidad de lograr un compromiso de los miembros de la organización.

La motivación para aprender y mejorar el desempeño es tan importante como la motivación para desaprender, para abandonar formas de trabajo y de interrelación laboral que muchas veces consiguen buenos objetivos en lo inmediato, pero sacrifican el largo plazo. No obstante, socializar las estrategias y la visión para la industria del calzado es uno de los aspectos condicionantes de éxito en la implementación de planes, pues constituye un mecanismo para comunicar y facilitar la comprensión de las razones del cambio y del compromiso requerido para alcanzar resultados y objetivos, (Robbins & Judge, 2009). En ese sentido, una de las políticas que plantea la industria del calzado es la de brindar certificaciones de competencias laborales, proyecto que tiene un correlato en la sistematización del aprendizaje y en el enriquecimiento del perfil laboral. Sin embargo, esta

estrategia constituye una nueva forma de trabajar y de generar valor en cada tarea; solo así puede tornarse competitivo todo un sector de la industria.

## 7.8 Conclusiones

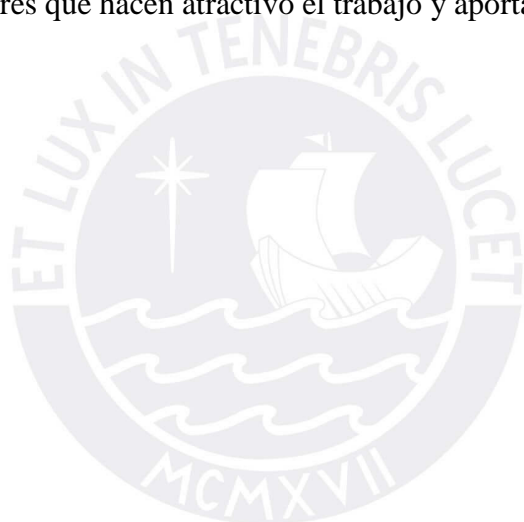
Los Objetivos de corto plazo han sido desarrollados con la finalidad de facilitar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo conforme se logren cada uno de los OCP. Asimismo, las políticas, los recursos asignados y la gestión de cambio ayudan a orientar y ejecutar correctamente las estrategias planteadas hacia la posición futura de la industria del calzado.

Para lograr el objetivo a largo plazo de incrementar las exportaciones en U\$ 94.7 millones de dólares, se hace necesario el incremento de la facturación en U\$ 38.86 millones hacia el 2020 y en U\$ 94.7 hacia el 2026. En tanto que para el objetivo de largo plazo de aumentar las ventas en el mercado nacional del 35% al 70%, se requiere incrementar la producción de calzado en 24.5 millones de pares, respecto a la producción actual de 8.6 millones de pares. Para alcanzar el tercer objetivo de largo plazo, correspondiente a la conformación de tres Clústeres de producción de calzado, al norte, al centro y al sur del Perú, se propone trabajar uno por uno para ir recogiendo lecciones aprendidas en cada experiencia. Al año 2025 han de estar conformados los tres Clústeres: Lima, La Libertad y Arequipa.

El cuarto objetivo implica todo el apoyo de la Sociedad Nacional de Industrias y CONCYTEC, para ver construidos al final del año 2023 los Centros de Innovación y Tecnología en Lima y Arequipa; con los cuales se beneficia con soporte tecnológico a los empresarios de estas regiones. El quinto objetivo de largo plazo, con la implementación del Sistema de Medición y Avance de la Productividad [SIMAPRO] en la industria peruana del calzado, requiere un trabajo conjunto con el Ministerio de Trabajo y la Oficina Regional de la Organización Internacional del Trabajo para América Latina y el Caribe, en el propósito de repetir la historia de éxito de los sectores frutícola y vitivinícola de Chile del año 2010, en que

se logró el incremento histórico de productividad. Una experiencia de este tipo en la industria del calzado impacta positivamente en el autoconcepto de la organización. Con el sexto objetivo de largo plazo, se pretende aportar al cuidado del medioambiente y a la incorporación del enfoque de ecoeficiencia a los procesos productivos.

El séptimo objetivo responde a la necesidad de forjar el talento humano, a través de la capacitación. El personal distinguido acude a programas intensivos en el Politécnico Internacional para el Desarrollo de Italia. En ese contexto, estas iniciativas, se ven respaldadas por el objetivo octavo, de desarrollar Políticas de Balance Social al interior de la industria peruana del calzado. De contar con el involucramiento de OIT en la implementación de SIMAPRO, es aún más simple materializar el Aprendizaje Permanente y el Trabajo Seguro, factores que hacen atractivo el trabajo y aportan al sentido de pertenencia de los trabajadores.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y el control de las actividades descritas en los capítulos previos integran esta etapa del proceso estratégico. La medición permanente resulta necesaria en virtud del dinamismo del planeamiento estratégico, pues si bien se define a este último como la ruta a seguir para llegar desde la realidad actual a la realidad futura deseada, se considera la opción de ir adaptándose a los cambios del contexto. Por ello se monitorea estrategias y objetivos de corto plazo mediante un Tablero de Control Integrado (Balanced Scorecard) para controlar el desempeño de estos (Kaplan & Norton. 2001). En ese sentido, de acuerdo D'Alessio (2015) indicó que es fundamental contar con un sistema de evaluación estratégica eficaz y se pueda retroalimentar constantemente.

### 8.1 Perspectivas de Control

El control es concurrente al proceso estratégico, pues los cambios del contexto son permanentes y muchos de ellos ameritan cambios en el planeamiento inicial. Cabe mencionar, que el planeamiento estratégico no constituye una labor estática circunscrita al inicio del proceso estratégico, sino una labor dinámica en función a los cambios en el entorno, en la competencia y en la demanda. Este dinamismo motiva la medición permanente del desempeño, para poder comparar resultados de acuerdo a las decisiones adoptadas. En este sentido, se tiene el apoyo en una herramienta de evaluación del desempeño integral de la organización como es el Tablero de Control Balanceado, cuyas dimensiones de control son aprendizaje interno, procesos, perspectiva del cliente, y financiera.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva interna se controla el aprendizaje y hay una mejora continua de la organización, midiendo aquellas actividades críticas para los resultados esperados. Es así que se relaciona el desempeño de los trabajadores articulado a los objetivos de la organización.

El aprendizaje interno está relacionado directamente con la visión y las estrategias definidas para la industria peruana del calzado. Por ello es que también se ha considerado la implementación del Sistema de Medición y Avance de la Productividad [SIMAPRO] y la certificación de competencias, pues se requiere eficiencia en la gestión del talento y efectividad del aprendizaje para alcanzar la especialización requerida por un contexto tan competitivo.

Tanto el tablero de control balanceado a ser utilizado desde el inicio de la implementación estratégica, como el SIMAPRO, tienen por finalidad la evaluación permanente y el constante entrenamiento. La socialización de la dinámica de trabajo con estas herramientas de apoyo a la gestión es fundamental para que todos comprendan su importancia, y adopten la cultura de evaluación como opción de mejora de los procesos productivos y fortalecimiento de la organización. Cabe mencionar, que dentro del Balanced Scorecard se ha identificado dos objetivos de corto plazo.

### **8.1.2 Procesos**

El enfoque de procesos aplicado a la industria nacional del calzado se orienta a la diferenciación de acuerdo al diseño e insumos de modelos específicos. De tal manera que permita agrupar los procesos más similares en una localidad específica y hacer más eficiente la cadena de suministro, las operaciones y la especialización al personal. Adicionalmente, se busca que en todas estas actividades asuman el compromiso de cuidado del medio ambiente. No obstante, dentro del Balanced Scorecard se ha identificado ocho objetivos de corto plazo.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva evalúa el posicionamiento que la industria alcance en el mercado. El principal indicador es la percepción de los clientes sobre los productos y servicios que esta brinda. Es decir, los resultados de evaluación para esta dimensión permite analizar aspectos a mejorar para lograr una mejor percepción en el mercado objetivo; sus indicadores principales



son la participación de mercado, nuevos clientes, nivel de satisfacción y fidelización del cliente. No obstante, dentro del Balanced Scorecard se ha identificado cinco objetivos de corto plazo.

#### **8.1.4 Financiera**

Esta dimensión se clasifica en dos aspectos clave: estrategia financiera de crecimiento y estrategia financiera de productividad. La estrategia financiera de crecimiento se orienta al incremento de ingresos totales de la industria mediante el incremento de la facturación. La estrategia financiera de productividad se orienta al incremento de beneficios de la empresa, sea mediante la reducción de costos o la mejora en el uso de activos, que implica reducir los activos fijos y variables que dan soporte a las actividades de la industria. No obstante, dentro del Balanced Scorecard se ha identificado cuatro objetivos de corto plazo.

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

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permite una visión integral y sistémica de la industria a través de la medición y comparación de estrategias. Permite observar la articulación de los objetivos de corto plazo y de largo plazo con la visión; y a un nivel más operativo, hacer seguimiento a los indicadores de desempeño que condicionan los objetivos más inmediatos (ver Tabla 27).

### **8.3 Conclusiones**

Los objetivos planteados para la industria peruana del calzado implican necesariamente una labor estratégica minuciosa que acompañe la gestión del cambio y permita la evaluación constante de las variables críticas del proceso. Por ello se requiere el soporte de una herramienta como el Tablero de Control Balanceado, que facilite métricas para cada una de las dimensiones o perspectivas que contiene. El aprendizaje interno es fundamental para lograr eficiencia en los procesos productivos y especialización para la producción de diseños vanguardistas y diferenciados. Los procesos definidos de acuerdo a los

Tabla 27

## Modelo del Tablero de Control Balanceado de la Industria del Calzado Peruano

Perspectiva	OCP	Objetivo de corto plazo	Indicadores	Periodo	Unidades
Financiera	OCP 1.1	Alcanzar una facturación por exportaciones de 38.86 millones de dólares en el año 2020.	Tasa de Crecimiento	Anual	%
	OCP 1.2	Alcanzar una facturación por exportaciones de 53 millones de dólares en el año 2022.	Tasa de Crecimiento	Anual	%
	OCP 1.3	Alcanzar una facturación por exportaciones de 94.7 millones de dólares en el año 2026.	Tasa de Crecimiento	Anual	%
	OCP 2.1	Alcanzar una facturación por ventas locales de 14.5 millones de pares de calzado en el año 2020.	Tasa de Crecimiento	Anual	%
	OCP 2.2	Alcanzar una facturación por ventas locales de 18 millones de pares de calzado en el año 2022.	Tasa de Crecimiento	Anual	%
	OCP 2.3	Alcanzar una facturación por ventas locales de 27.1 millones de pares de calzado en el año 2026			
Cliente	OCP 3.1	Conformar el clúster de la región Lima al año 2019.	Numero de Clústeres Creado	Tres años	Numérico
	OCP 3.2	Conformar el clúster de la región La Libertad al año 2022.	Numero de Clústeres Creado	Tres años	Numérico
	OCP 3.3	Conformar el clúster de la región Arequipa al año 2025.	Numero de Clústeres Creado	Tres años	Numérico
	OCP 4.1	Construir el CITECCAL Lima al año 2020.	Número de CITECCAL construido	Cuatro años.	Numérico
	OCP 4.2	Construir el CITECCAL Arequipa al año 2023.	Numero de CITECCAL construido	Tres años.	Numérico
Perspectiva del Proceso	OCP 5.1	Socializar la propuesta de implementación de SIMAPRO a nivel de industria durante el primer semestre de 2017.	Numera de empresas difundidas sobre el SINAPRO	Semestral	Numérico
	OCP 5.2	Desarrollar la mesa de diálogo para el diseño e implementación con el Ministerio de Trabajo, Consultores OIT, empleadores y representantes de los trabajadores durante el segundo semestre de 2017.	Tasa de Aceptación de los conglomerados de la industria.		N° de Empresas dispuestas a implementar el SINAPRO
	OCP 5.3	Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad a partir del año 2018.	Tasa de Implementación de las empresas de la industria del calzado	Mensual	%
	OCP 6.1	Reducir los desechos de producción en 20% al año 2017.	Ratio de reducción de desechos de producción	Anual	%
	OCP 6.2	Reducir los desechos de producción en 40% al año 2018.	Ratio de reducción de desechos de producción	Anual	%
	OCP 6.3	Reducir los desechos de producción en 60% al año 2019.	Ratio de reducción de desechos de producción	Anual	%
Perspectiva del Aprendizaje Interno	OCP 8.1	Elaborar la Política Sectorial de Seguridad y Salud en el Trabajo durante el año 2017.	Número de trabajadores difundidos con respecto a la política de seguridad y salud e el trabajo.		%
	OCP 8.2	Elaborar un registro de seguimiento de indicadores asociados a SST y Capacitación sobre la base de un esquema de Balance Social (referencia ANDI).	Número trabajadores capacitados con respecto las SST Y ANDI.		%
	OCP 7.1	Capacitar a 500 trabajadores por año del año 2017 al 2021	Número de Trabajadores capacitados	Anual	%
	OCP 7.2	Capacitar a 500 trabajadores por año del año 2022 al 2026	Número de Trabajadores capacitados	Anual	%

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

diseños de mayor demanda serían optimizados, lo cual redundaría en una eficiente gestión de costos y cadena de suministro del proceso productivo orientado a satisfacer las demandas del cliente. De manera complementaria, se asegura la incorporación del compromiso de cuidado del medio ambiente en cada actividad productiva; y en este sentido, la logística inversa aporta a las estrategias financieras de productividad.



## Capítulo IX: Competitividad de la Organización

De acuerdo Porter (2005) indicó que la competitividad es el nivel de productividad “con la que tiene un país, industria u organización utiliza sus recursos humanos, económicos” (p.2). Por ello, toda organización debe tener estrategias que le facilite mejorar su competitividad, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. En ese sentido, para el análisis de la competitividad de la industria peruana del calzado se revisa algunos indicadores de estrategia y productividad, y otros referidos a la calidad de vida en el trabajo de las empresas formales que de este sector hacen parte. En definitiva, la alta informalidad de la industria del calzado afecta no sólo la productividad del sector y del país, sino también el comportamiento de variables críticas de índole social de cara al desarrollo, como por ejemplo el acceso a servicios de salud para los trabajadores y la protección social para la vejez que depende de la afiliación a un sistema pensionario.

En el presente capítulo se identificaron las ventajas competitivas de la industria peruana del calzado y los aspectos estratégicos de los potenciales Clústeres. Como se indicó en los capítulos previos, la diferenciación localizada de empresas de calzado medianas y pequeñas, en las regiones de La Libertad, Lima y Arequipa, es el criterio para la conformación de tres Clústeres de calzado en Perú.

### 9.1 Análisis Competitivo de la Industria del Calzado

Para Porter (2009) es indispensable analizar los siguientes cuatro factores para lograr la ventaja competitiva de una industria en el país: (a) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; (b) condiciones de los factores; (c) condiciones de la demanda; y (d) sectores afines y auxiliares.

***Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.*** La estrategia, es la que determina la dirección de la organización, es decir la sostenibilidad del negocio. Es por ello, que el conjunto de acciones planificadas permite diferenciarse de sus competidores, consiguiendo el

logro de los objetivos y desarrollando ventajas sostenibles para la organización. No obstante, Porter (2004) indicó que realizar un análisis del entorno permite lograr una caracterización dominante en la Industria. En ese sentido, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos que la estrategia involucre a las unidades de la organización, es un medio eficaz para satisfacer las necesidades del mercado.

Kates y Galbraith (2007) manifestaron que a medida que la estrategia de una empresa cambia, también cambian las capacidades organizativas diferenciadoras que necesitan. Estructura, es la que establece la ubicación del poder de toma de decisiones. Dentro de esta etapa, se elabora los procedimientos, políticas, funciones, responsabilidades, y roles de la organización. La estructura establece las relaciones de subordinación, de distribución de poder y los canales de comunicación. Asimismo determina quién entra en contacto con quién. La estructura proyecta un mensaje acerca de cuál trabajo es más importante. Por ello, la importancia de tener una estructura adecuada está asociada a la óptima administración de los recursos, tiempo, dinero y capital humano orientado a la implementación de la estrategia. La intensidad de la rivalidad entre competidores, hace referencia al deseo de los competidores existente en lograr mayor participación en el mercado.

Hitt, Duane, Ireland y Hoskisson (2003) sostuvieron que la rivalidad se agudiza cuando reconocen que mejorar constantemente en sus productos y/o servicios es una oportunidad para mejorar su participación en el mercado. En ese sentido, la rivalidad puede darse porque hay muchos competidores o igualmente equilibrados en sus productos y/o servicios; cuando hay un crecimiento lento en el sector; cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados, se incrementa la falta de diferenciación o costos cambiantes; cuando existen intereses estratégicos elevados, el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad. Por otro lado, el éxito de una empresa está en las estrategias que emplee para que generen ventajas competitivas y los clientes lo perciban como tal. No

obstante, en el marco normativo peruano ha generado cambios en la forma de organización de las empresas. A partir de los tratados de libre comercio, aunque en medio de la carencia de políticas laborales, se busca la formalización de las empresas para generar empleo y en mejores condiciones. La creación de una Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral refleja el interés del país por implementar medidas de seguridad y salud en el trabajo, en tanto que las acciones de INDECOPI se orientan a evitar prácticas anticompetitivas o de abuso hacia los consumidores. En ambos casos, uno orientado hacia públicos de interés internos, y otro hacia públicos externos, se evidencia el interés de orientar a las empresas hacia mejores formas de organización. La industria del calzado refiere la necesidad de diferenciarse, dentro de un contexto complejo. Compite con la producción de origen chino, cuyos precios bajos han conquistado sectores de escasos recursos en el mercado peruano; y compite también con los compradores extranjeros de piel, que ofrecen mejores precios a los ganaderos y ello debilita su poder de negociación de precios. Esta industria ha logrado especializar a sus diseñadores al punto de generar productos de mayor valor agregado, pero los dos aspectos comentados previamente constituyen desventajas para su desarrollo.

***Condiciones de los factores.*** Los factores de producción son fuerza laboral, recursos financieros, infraestructura e insumos. La industria peruana del calzado se soporta fundamentalmente en la fuerza laboral especializada e insumos de calidad, procurando reducir costos de infraestructura y tecnología. Para esto último, y en el caso de la región La Libertad, se cuenta con el apoyo del Centro de Innovación Tecnológica promovido por la Cámara de Calzado. Ventaja con la que no cuentan los empresarios de Lima y Arequipa.

***Condiciones de la demanda.*** Los consumidores de calzado cuentan con opciones diversas. En el mercado nacional se encuentran productos importados de Vietnam, Brasil y Chino, principalmente. Cada uno de los cuales refiere una orientación específica de mercado que se demuestra en el precio. Entre estos, los productos chinos han logrado cubrir las

demandas de los sectores de menores recursos. No obstante, las nuevas tendencias de consumo, originadas por el incremento del poder adquisitivo en el país, en la población entre 25 y 45 años, valoran el calzado peruano por la calidad de insumos, funcionalidad y diseño vanguardista, lo cual representa una fortaleza para la industria.

*Sectores afines y auxiliares.* Las industrias afines son aquellas que comparten tecnología, insumos y productos complementarios, con las que se puede coordinar actividades y desarrollar conjuntamente la cadena de valor. En la industria peruana del calzado, el reto es fundamentalmente la formalización e integración entre pares. No existen alianzas entre estas, aunque es de destacar la iniciativa de la empresa Renzo Costa, fábrica de carteras y accesorios de cuero, de involucrar a reos en su cadena productiva; con lo cual ha reducido costos de infraestructura y de mano de obra.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria del Calzado**

Se identifican algunas ventajas competitivas en la industria peruana del calzado en relación a otros países de la región, excluyendo a Brasil, son las siguientes:

- La ubicación geográfica del país, con acceso privilegiado al Océano Pacífico, que se vislumbra como ventaja para las exportaciones hacia todo el mundo.
- La Marca Perú que empieza a posicionarse en el mundo e impulsa a las industrias que desarrollan productos y servicios de calidad. El talento creativo peruano accede hoy a mercados diversos, y desde industrias variadas: agroindustria, gastronomía, textiles, entre otros. Esta ventaja para la industria del calzado, en tanto implemente las estrategias propuestas, aporta a su posicionamiento regional y mundial.

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

El Estado competitivo actual de la industria peruana del calzado permite afirmar la inexistencia de clústeres, pese al conocimiento acumulado durante los últimos 50 años, en las empresas de la industria del calzado localizadas en Lima, Arequipa y la Libertad. La

conformación de clústeres en estas tres regiones resulta de vital importancia para generar sinergias en las cadenas de suministro y producción, y para fortalecer el poder de negociación de cara al sector ganadero, que actualmente encuentra más atractivo exportar las pieles.

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

Los clústeres son concentraciones geográficas de compañías de una actividad particular, interconectadas entre sí. Esta interconexión les permite impulsar rentabilidad y competitividad mediante la reducción de costos, acceso a financiamiento conjunto, mayor solvencia legal y administrativa que impactan en un mejor clima de negocios; que a la vez estimula el sentido de pertenencia y el desempeño de los trabajadores. La industria peruana del calzado se optimiza de acuerdo a la experiencia específica de diseño y confección de calzado alcanzada por las empresas en cada una de las regiones citadas; esta localización es el factor que dota de viabilidad a los clústeres propuestos.

#### **9.5 Conclusiones.**

Si bien las ventajas competitivas de la industria peruana del calzado: localización geográfica y Marca Perú, son transversales a todos los sectores industriales, es en el contexto de un crecimiento sostenido de la economía peruana que cobran mayor relevancia como impulsores de las estrategias propuestas orientadas a su desarrollo. El escenario actual hace muy difícil a las empresas medianas y pequeñas competir por sí solas en el mercado local con los productos importados, fundamentalmente con los de origen asiático de precios bajos.

En el objetivo de ampliar el mercado de exportación, se hace aún más urgente dar solución a los problemas relacionados a infraestructura y tecnología, y especialización técnica, procurando una producción de mayor valor agregado, socialmente responsable y ecoeficiente. Finalmente, en función de la localización de estas empresas, que a su vez comparten objetivos y problemas por superar, resulta viable la formación de clústeres.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Cabe mencionar, que todo lo diseñado en el plan estratégico, es un extracto de las matrices diseñadas, así como de los aspectos más resaltantes (ver Tabla 28).

### 10.2 Conclusiones Finales

- El crecimiento de la producción de calzado a nivel global se ha incrementado de forma exponencial, en donde el primer país productor es China, el cual se encuentra liderando en la exportación de productos de bajo costos a los demás países de Latinoamérica, generando de tal manera serios estragos a la industria peruana colocándole en una participación de mercado del 35%.
- La industria del calzado peruano se encuentra conformado por conglomerados que están localizados en las ciudades de Trujillo, Lima y Arequipa, los cuales están constituidos por MYPES; en donde la carencia de infraestructura y tecnología ocasiona una falta de competitividad con respecto a sus competidores.
- La informalidad en la industria del calzado peruano está representada por más del 50% de los productores, por lo cual la alta tasa de informalidad afecta no solo a la productividad de la industria, sino también el comportamiento de variables críticas de índole social de cara al desarrollo, como por ejemplo el acceso a los servicios.
- El propósito del Instituto Tecnológico de la Producción y CITECCAL es brindar asesorías y capacitaciones a medianas, pequeñas y microempresas con el fin de que las MYPES puedan ofrecer calzados de mayor valor agregado.
- La industria del calzado peruano es vista por sus diseños vanguardista, logrando de tal forma una aceptabilidad en el mercado internacional.
- La industria del calzado goza de un potencial crecimiento de ventas en los países de Brasil, Chile, Estados Unidos, Centro América.

- Los grandes referentes globales de la industria del calzado son China e Italia; el primero por su bajo costo de sus productos y el segundo por la calidad y diseños vanguardistas de sus calzados.
- Las grandes fortalezas de la industria del calzado son: experiencia, producción variada, acceso a tecnología y el apoyo al aprendizaje mediante el CITECCAL.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

- Se recomienda implementar la estrategia diseñada en el planeamiento estratégico, para una producción competitiva que garantice una rentabilidad sostenible, a través del Ministerio de la Producción.
- Es indispensable que se tenga en cuenta la nueva visión y misión para alcanzar los objetivos de largo y corto plazo.
- El Estado Peruano debe aumentar los controles y/o sanciones para productos con precios dumping, lo cual permita que la industria pueda competir de forma leal con otros competidores internacionales.
- El peruano debe de incentivar con beneficios tributarios al sector ganadero, para que prioricen sus ventas en el mercado nacional.
- El desarrollo de nuevos mercados y productos en la industria del calzado permite diversificar con la finalidad de obtener mayores beneficios económicos.
- Es fundamental, que los conglomerados de la industria del calzado conformen Clústeres con la finalidad de que inviertan en tecnología, infraestructura y logren ofrecer productos con mayor valor agregado.
- Por último, la industria del calzado peruano debe de implementar el planeamiento estratégico de la industria del calzado, a través del Ministerio de la Producción.

#### 10.4 Futuro de la Organización

La industria del calzado peruano se observa con un probable futuro prometedor siempre y cuando se adopten las estrategias establecidas en el planeamiento estratégico desarrollado, lo cual le permita hacer frente a los productos provenientes asiáticos. La tendencia a desarrollar políticas de balance social en la industria peruana del calzado facilita estar en armonía con sus Stakeholders.



Tabla 28

Plan Estratégico Integral

		Visión								Valores
<p>Misión</p> <p>Promover el desarrollo competitivo y sostenible de la industria peruana del calzado, diseñar y producir calzado con diseños vanguardista orientados al consumo nacional e internacional, utilizando para ello tecnología de vanguardia. La actividad de la industria debe de preservar el medio ambiente, así como basarse en los valores y principios éticos.</p>		<p>año 2026, la industria del calzado será reconocida por sus diseños vanguardistas, alcanzará una participación del 70% en el mercado nacional y uno de los cinco primeros lugares en la exportación regional latinoamericana. En la actualidad, estamos ubicados en el décimo primer país exportador y tenemos una participación del mercado del 35% a nivel nacional.</p>								<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacto moral y ético: Apego a los principios vigentes de la industria y el mercado, en el fin supremo de honradez, sinceridad, fidelidad, y nobleza.</li> <li>• Orientación hacia el cliente: Fervor a satisfacer las peticiones del cliente, de forma eficaz y pertinente.</li> <li>• Ecoeficiencia: Emplear la mínima proporción de insumos necesarios para el despliegue de las labores, reduciendo costos y minimizando el efecto nocivo para el entorno ambiental.</li> <li>• Apertura al cambio e innovación: Apostar por la investigación y desarrollo, admitiendo y colaborando con los retos planteados por el cliente, el mercado y el progreso tecnológico.</li> <li>• Responsabilidad social: Invertir en el desarrollo del talento humano para brindar capacitación permanente y buenas condiciones laborales a los trabajadores de la industria.</li> </ul>
		Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	
<p>1 Aumentar la participación de mercado en Latinoamérica.</p> <p>2 Modernización de Infraestructura.</p> <p>3 Desarrollo en innovación y Tecnología</p> <p>4 Aumentar la Productividad</p> <p>5 Protección del Medio Ambiente.</p> <p>6 Especializarse con productos de calzado de gama media.</p> <p>7 Desarrollo Social.</p>		<p>Para el año 2026, incrementar las ventas en U\$ 94.7 millones de dólares en exportaciones. En el año 2015, la ventas en las exportaciones de la industria del calzado peruano fue de U\$ 18.5 millones.</p>	<p>Al año 2026, aumentar la participación en el mercado nacional pasando del actual 35% a 70%, a través del incremento de la producción de 24.5 millones de pares de calzado, actualmente se produce 8.6 millones de zapatos.</p>	<p>Al año 2026, conformar tres Clústeres en la industria del calzado, uno al norte, centro y otro en el sur del Perú, de acuerdo a especialización y experiencia de los pequeños empresarios de esas regiones. Actualmente en la industria del calzado solo se cuenta con conglomerados.</p>	<p>Construir un Centro de Innovación y Tecnología en Lima, para beneficiar a los empresarios de la industria del calzado en esa región con acceso al soporte tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y a la optimización de procesos productivos. A la fecha se cuenta sólo con el CITE de la Región La Libertad.</p>	<p>Implementar el Sistema de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) en la industria peruana del calzado, para sistematizar el conocimiento aplicativo, evaluar el desempeño por competencias y lograr un incremento anual de la productividad en 20%. Actualmente no se sistematizan conocimientos y buenas prácticas del sector, tampoco se evalúa el desempeño de los trabajadores de esta industria.</p>	<p>Reducir los desechos de la producción de calzado en 60% mediante la implementación de un programa de control de mermas y logística inversa. Actualmente no se realiza una adecuada gestión de residuos y desechos.</p>	<p>Capacitar al año 2026 a 1000 trabajadores en diseños de calzado de gama media, gracias al convenio con Italia. A la fecha no se brindó capacitación sobre el particular. El séptimo objetivo responde al interés de la industria de lograr especialización con productos de gama media.</p>	<p>Desarrollar Políticas de Balance Social al interior de la industria peruana del calzado para formalizar a los trabajadores e implementar Aprendizaje Permanente y Safe Work, con apoyo de OIT. Actualmente el 60% de los trabajadores de la industria permanece en la informalidad, y en condiciones de trabajo inadecuadas.</p>	<p>1 Influencia de terceras partes.</p> <p>2 Lazos pasados y presentes</p> <p>3 Contrabalance de los intereses</p> <p>4 Conservación de los enemigos</p>
Estrategias										
Desarrollar mercados alternativos de exportación en Asia: Japón, Corea del Sur; Europa del Este y Centro América.		X		X	X	X				P1, P2, P3, P5, P7, P8.
Desarrollar calzados de mayor valor agregado.		X	X	X	X	X		X		P2, P3, P6, P7, P8.
Posicionar el calzado como producto de gama media.		X	X	X	X					P3, P6, P7.
Investigar localidades geográficas y mercado destino de nuestro productos para la generación de nuevos diseños.		X	X	X			X	X	X	P1, P2, P6.
Realizar una segmentación del mercado para focalizar la producción y posicionamiento inicial.		X	X	X	X	X		X		P1, P3, P4, P6
Generar aventura conjunta para desarrollar nuevos productos y producir economías de escala.		X	X	X	X	X	X	X	X	P2, P3, P4, P5, P7, P8
Conformar Clúster (norte, centro y sur del Perú) de acuerdo a la experiencia y capacidad productiva.		X	X	X	X	X	X		X	P1,P2,P3, P7, P8
Solicitar y Desarrollar financiamiento para inversión en tecnología desde el Clúster.		X	X		X	X	X			P5, P7, P8

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

## Referencias

- América Economía (2015). *Ranking Multilaterales*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/multilaterales-2015/>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a ed.). Wilmington, DE: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ballón, J. E (2008). Proyecto de Cooperación UE- Perú en materia de asistencia técnica relativa al comercio ALA/2004/16-913. Recuperado de <http://slideshowes.com/doc/1111075/informe-final-identificar-la-demanda-y-oferta-exportable...>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Estabilidad Monetaria: Diseño e Implementación de la Política Monetaria*. Julio Velarde.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a). *Consultas a Series Estadística del BCRP*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/consulta/grafico>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016 -2017*. Biblioteca Nacional del Perú. N° 2005 - 6985.
- Banco Mundial. (2016). *Perú Panorama General*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Boston Consulting Group (1974a). *Segmentation and strategy*. Boston, MA: Author.
- Boston Consulting Group (1974b). *Perspectives on experience*. Boston, MA: Author.
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). *Programa Económico 2016-2021*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/pptpe2016-2021/presentaci%C3%B3n%20per%C3%BA%20programa%20econ%C3%B3mico%202016-2021.pdf>

- Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas [CITECCAL] & Instituto Tecnológico de la Producción. (2015). *Boletín Informativo del Mes de Enero - Diciembre*. Recuperado de <http://www.citeccal.com.pe/boletin/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Biblioteca Nacional del Perú. N° 2011-00000.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). México D. F., México: Pearson Educación.
- D'Alessio F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos Conceptuales y Aplicados* (1era ed.), Pearson. Lima, Perú.
- D'Alessio F. (2015). *Enfoque Estratégico: un enfoque de gerencia* (3a ed.), Pearson. Lima, Perú.
- Foro de Cámaras de Calzado de América Latina (2013). *La Industria del Calzado en América Latina, Sector Estratégico Generador de Empleo*. Recuperado de <http://www.ciceg.org/boletines/edit16.pdf>
- Gutknecht, T (2016). *Nota de Prensa: WEF Publica Informe de Competitividad Global 2015 - 2016*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/E54FA8181F9A94B005257ED50065D64A/\\$FILE/NOTA\\_DE\\_PRENSA\\_IGC\\_2015-2016\\_CDI.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/E54FA8181F9A94B005257ED50065D64A/$FILE/NOTA_DE_PRENSA_IGC_2015-2016_CDI.pdf)
- ICEX España, Exportaciones e Inversiones. (2015a). *Estudio de Mercado del calzado en China*. Recuperado de [http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html?pais=CN&sector=188&titulo\\_documento=Calzado&tipoDocumento=4&inicio\\_filtrado=&fin\\_filtrado=&tiempo=&list=true](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html?pais=CN&sector=188&titulo_documento=Calzado&tipoDocumento=4&inicio_filtrado=&fin_filtrado=&tiempo=&list=true)

ICEX España, Exportaciones e Inversiones. (2015b). *Estudio de Mercado del Calzado en Italia*. Recuperado de [http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html?pais=IT&sector=188&titulo\\_documento=Calzado&tipoDocumento=4&inicio\\_filtrado=&fin\\_filtrado=&tiempo=&list=true](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html?pais=IT&sector=188&titulo_documento=Calzado&tipoDocumento=4&inicio_filtrado=&fin_filtrado=&tiempo=&list=true)

ICEX España, Exportaciones e Inversiones (2014). *Estudio de mercado del Calzado en Brasil*. Recuperado de [http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html?pais=BR&sector=188&titulo\\_documento=Calzado&tipoDocumento=4&inicio\\_filtrado=&fin\\_filtrado=&tiempo=&list=true](http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/index.html?pais=BR&sector=188&titulo_documento=Calzado&tipoDocumento=4&inicio_filtrado=&fin_filtrado=&tiempo=&list=true)

Hitt, M., Duane, Irelan, R., & Hoskisson (2003). *Administración estratégica. Competitiva y conceptos de globalización* (5a ed.). México: International.

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial [IEDEP]. (2016). *Boletín Económico Especial: Sector Manufactura 2016*. Recuperado de

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/be100613/bolet%C3%ADn%20econ%C3%B3mico%200916.pdf>[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Crecimiento de los Sectores de la Economía Peruana*. Recuperado de [https://issuu.com/andaperu/docs/perspectiva\\_consumidor\\_2016/2?e=15803284/15150348](https://issuu.com/andaperu/docs/perspectiva_consumidor_2016/2?e=15803284/15150348)

- Institute for Management Development (2016). *Ranking de Competitividad*. Recuperado de <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
- Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing (12a ed.), México, D.F. Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing your Organization*. Using the STAR Model to Solve, 5.
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2009). How strategy shapes structure. *Harvard Business Review*, 87(9), 72-80.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2009). *Anuario Estadístico*. Recuperado de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/indice\\_anuario\\_2009.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/anuario/indice_anuario_2009.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2014). *Informe Anual del Empleo en el Perú*. Recuperado de <http://www.mintra.gob.pe/mostrarContenido.php?id=19&tip=9>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], & Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2014). *Importaciones y Exportaciones*. MBA - Marketing Internacional- CENTRUM. Ricardo Alcarsa.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2014). *Reporte Mensual de Exportaciones - Diciembre 2014*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/reportes-estadisticos/exportaciones/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Evolución del Saldo e Intercambio Comercial – Diciembre 2015*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/wp->



content/uploads/documentos/comercio\_exterior/estadisticas\_y\_publicaciones/estadisticas/saldos\_e\_intercambio/2015/RM\_Saldo\_Comercial\_Diciembre\_2015.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MINCETUR]. (2015). *Marco Macroeconómico*

*Multianual 2016 – 2018 – Abril 2015*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf)

Organización de las Naciones Unidas (2015). Objetivos de desarrollo sostenible. Recuperado

de <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/globalpartnerships/>

Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico, D.F.:CECSA.

Porter, M. E. (2005). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.), México D.F., México: Continental.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Proinversión (2016). *Flujo de Inversión Extranjera*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=>

Sociedad Nacional de Industrias. (2013). *El Recambio Generacional: Revista. Edición 887*.

Recuperado de

[http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria\\_Peruana\\_887.pdf](http://www2.sni.org.pe/servicios/publicaciones/download/Industria_Peruana_887.pdf)

Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo* (2a ed.). San Francisco: Jossey – Bass.

Soto, H (2007). *La Competitividad de la Industria del Calzado en el Perú y Sus Proyecciones en el Mediano Plazo: Caso PYME Tobbex International y El Papel de CITECCAL”*.

Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3343/1/Soto\\_bh.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3343/1/Soto_bh.pdf)

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México. Décima Edición.

World Economic Forum. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

